

インターネットによる地域社会活性化

IT革命の最大の特徴は、ネットワーク化である。歴史的にみれば、電話、テレビ等情報通信技術の発達とともに、社会のネットワーク化は進んできたが、パソコンとつながったインターネットは地球規模でのネットワーク化を一段と加速した。

しかし、ネットワーク化の本義とは、たんにネット網が空間的に広がることだけではない。地域社会という空間的に限定されたなかで情報網を充実すること、地域住民がより主体的に情報網を創出できるようになることもIT時代のネットワーク化の特質である。そのことを教えてくれたのは、富山県山田村における情報ネットワーク作りの奮戦記『山田村の行進曲はインターネット』（くまざさ出版社）という本である。山田村では、希望する全宅にテレビ会議システムが装備されたパソコンを貸与し、それらのパソコンは村が設置したサーバー（村がプロバイダーの役割を果たしている）を通じてインターネットに接続されている。お年寄りも含めて村民は、冬、雪が積もって外出が難儀なときにISDNでテレビ電話による世間話をすることもできるし、自らホームページを立ち上げて情報発信を行ったりしている。山田村の目標は、高齢者福祉、医療、教育、ビジネスなど生活にかかわるすべてのことに役立つ情報網を創ることだという。筆者が感心したのは、このような村の情報システムを村と村民が主体になって進めている点である。

話は飛躍するが、最近、山口県JA周南の情報ネットワークへの取組みを現地で拝見する機会を得たが、そこで感銘したことは、農協の情報システムを職員が主体的に工夫し、創り出していることである。もちろん山田村もJA周南も専門家のサポートは得ている。しかし、主体は村民であり、農協職員である。JA周南では、情報システム課の設置から始まり、本所内ネットワーク、リスク管理システム、全支所ネットワーク化という形で情報の共有化を進める一方、各課月末実績表、場所別・部門別損益実績表、渉外実績管理、営農システムなど数が正確に把握できないほどのソフトが職員によって開発されており、気軽に情報発信のできる環境づくりに取り組んでいる。

情報ネットワークというものは、システムとして与えられるものではなく、それに主体的にかかわることが大切なのではなからうか。ふたつの事例はそのことを教えてくれる。

いまひとつ筆者が注目しているのは、JA長野県農業情報ネットワークである。このネットワークはJA長野中央会が中核となって、農業・農村にふさわしい情報ネットを構築し、地域社会作りの一助となることを願うものである。このネットの情報は農業生産、農家経営関連はもとより、地域生活、医療福祉、観光・伝統行事など実に多岐にわたり、また、農業者やJAのホームページなどにもリンクできる。山田村にしても、JA長野中央会の取組みにしても、地域社会を活性化するネットワーク作りにインターネットが活用されている。インターネットはグローバル化の武器であるが、同時に、ローカル活性化の武器でもあり、そこにはJAグループが参画する場があるはずである。

今月のテーマ

欧州におけるIT革命と系統金融の課題

今月の窓

(株)農林中金総合研究所調査第二部長 鈴木利徳

農協の特性を配慮したIT戦略の視点

金融機関のIT戦略と系統金融の対応

鈴木利徳 ― 2

新規参入による競争激化と伝統的な銀行の対抗策

欧州における異業種の銀行業参入と銀行の総合金融戦略

重頭ユカリ ― 16

電子取引が最も進んだフィンランド金融業界におけるその現状と各金融機関のマルチチャネル戦略

世界一電子化されたフィンランドの金融業界

丹羽由夏 ― 38

談話室

アメリカにおける新たな銀行像の模索

(株)協同セミナー代表取締役理事 原 健一 ― 36

情
勢

都道府県財務ランキング(抄)

農林中金公共業務部長(現営業第七部長) 吉岡俊郎 ― 52

統計資料 ― 68

本誌において個人名による掲載文のうち意見に
わたる部分は、筆者の個人見解である。

金融機関のIT戦略と系統金融の対応

—— 農協の特性を配慮したIT戦略の視点 ——

〔要 旨〕

1. さくら銀行の個人リテール戦略は、他行に先行してネットワークを構築し、ネットワーク金融事業を先駆的に確立して差別化を図ろうとするものである。そのために、コンビニATMについては、am/pmジャパンとの提携、ATM共同運営会社イーネットへの参加、イトーヨーカ堂銀行への出資・協力など多面的にATM網を構築しようとしており、また、インターネット・チャンネルについては、他行に先駆けたインターネット専門銀行「ジャパンネット銀行」の設立、ソニー銀行（仮称）への出資・協力など、自力でのネットワーク網構築と提携によるネットワーク網の拡大を組み合わせた戦術をとっている。
2. 都銀のなかでも、インターネット専門銀行への取組み方は違いが見られるが、チャンネル戦略では共通点が多く、店舗については、目的別にアドバイス業務を重視した総合店舗から単純取引を行うための機械化店舗まで多層構造の店舗戦略をとっているし、各種ダイレクトチャンネルをひとつとおりそろえるマルチチャンネル戦略を採用している。また、各行ともクロスセルをねらった金融ポータルサイトや電子商取引市場への参画を指向しており、収益性の向上と顧客の囲い込みをねらっている。
3. 系統は組織事業体であり、その利用者層は特定されるため、系統金融のチャンネル戦略は不特定多数を対象とする都銀のチャンネル戦略とは異なる視点が必要である。また、コンビニATMやネットバンキングなどへの若年層のニーズと利用者の大宗を占める高齢者層のニーズに共に配慮した対応が求められている。農協の各事業を統合した顧客データベースの構築・活用は総合事業体としての強みを発揮する強力な武器となるが、そのためには明確なりテール戦略が不可欠である。

目 次

はじめに

1．さくら銀行のIT戦略

——ネットワーク金融事業の構築——

- (1) コンビニATM網
- (2) ネットチャネル網
- (3) 個人リテール金融とネットワーク
- (4) ネット専門銀行の収益性

2．都銀のIT戦略

- (1) 多層構造の店舗戦略
- (2) 単純業務の徹底的な合理化

- (3) フェイス・トゥ・フェイスによる信頼関係の構築

- (4) 総合金融サービスを指向

- (5) 顧客データベースの構築

- (6) 金融インフラの社会資本化

3．系統金融の対応

- (1) 組織事業体としてのチャネル戦略

- (2) 総合事業体としての顧客データベース

おわりに

はじめに

IT革命のなかで金融業務も大きく変わろうとしている。もともと金融業は、物理的な商品を扱わず、情報のやりとりを中心とする情報集約型のビジネスであり、IT革命の影響を最も強く受ける業態であると言える。

欧米の金融機関は、いち早くこのITと金融業の本質的な関連性に気づき、ITを金融業における競争力の源泉と認識し、戦略的に巨額のIT投資を継続してきた。最近になって、日本の金融機関もIT投資の重要性に気づき、この1年間で大手都銀の合併・統合が進んだひとつの要因が巨額なIT投資の捻出にあることはよく知られている。

IT投資の目指すところは新しい金融ビジネスモデルの創造である。しかし、この

新しい金融ビジネスモデルとは何かははっきりしていない。そして、都銀等が追求している方向性と系統金融が進むべき方向性とはどこで接点があり、どこが異なるのかもよく分からない。本稿は、このような課題について性急に回答や結論を得ようとするものではないが、系統金融の立場から、このITという一種の「黒船」をどうとらえたらよいか、何か考えるヒントはないかを模索しようとしたものである。

大きく分けて3部構成とし、第1部は、都銀のなかでもITへの取組みが先行していると思われるさくら銀行の戦略について、第2部は、都銀のIT戦略の共通部分について整理し、第3部で山口県のJA周南の取組み事例の紹介と系統の課題について取り上げることとしたい。

1. さくら銀行のIT戦略

——ネットワーク金融事業の構築——

さくら銀行のコンビニATM対応やインターネット専門銀行への取組みは、IT革命時代における個人リテール業務のビジネスモデルを検討する上で、ひとつの貴重な事例であると言える。そこで、まず注目されるのは、コンビニATM網やインターネットチャネル網など参加できるものにはできるかぎり参加して他行に先んじて金融ネットワークを構築しようとする姿勢である。

(1) コンビニATM網

去年は、都銀各行が先を争ってコンビニとの提携を模索した年であり、コンビニ提携は金融インフラ戦争の大きなテーマとなった。さくらの場合は、1999年3月、大都市圏中心に店舗展開するコンビニ「am/pmジャパン」と提携し、6月末で、首都圏中心に939店へのATM設置が完了しており、今も増加中である。

しかし、さくらのコンビニATM戦略はam/pmとの提携にとどまらない。さくらは、ATMの共同運営会社である「イーネット^(注1)」にも参加し、イーネット傘下のコンビニ6社の約500店舗に設置されたATMも利用可能とした。このコンビニ6社の店舗数は合計12,500店を超える規模があり、ATM設置店舗の拡大余地は大きい。

さらに、さくらはイトーヨーカ堂が今年10月に開業を計画している決済専門銀行に

も出資し、経営ノウハウの面で協力することになっており、イトーヨーカ堂系列の店舗網(当面は、3年以内に3,000店にATMを設置する予定。系列店舗数は約8,000店に及ぶ)も利用できることになる。

一言でいえば、利用できるコンビニのネットワークは可能な限り利用する戦略であると言える。しかし、その点では、他行も同様であり、三和は、ダイエーOMC(ローソン、ダイエーなど約900台のATM利用可能)、日本信販(1,000台)、イオンクレジット(1,100台)と提携しているし、東京三菱もイーネットへの参加、イトーヨーカ堂銀行への出資に加えて、この6月には、ローソンのATM共同設置事業に参加する意向を明らかにした。さくらが、他行に比べて一歩先行しているのは、次に述べるネット専門銀行への取組みである。

(2) ネットチャネル網

金融機関がインターネット・バンキングに取り組む場合、金融機関本体が販売チャネルのひとつとして、あるいは、支店のひとつとして取り組むケースと、金融機関本体とは切り離して、子会社としてインターネット専門銀行を設立するケースが想定される。さくらも含めて都銀各行は前者のケースで取り組んでいるが、さくらの場合は、それに加えて後者のケースにも取り組んでいる。

さくらが設立を予定しているインターネット専門銀行の名称は「ジャパンネット銀行」で、6月1日に金融監督庁に予備免許を

申請しており、認可が得られれば、「異業種による銀行業参入についての運用指針案」^(注2)に基づく銀行設立第一号となり、9月末にも開業が予定されている。

ジャパンネットで注目されることは、まず第一に、出資者の構成である。さくら、住友のほかに、富士通、三井物産、日本生命、東京電力、NTTドコモ、NTT東日本が参加している。なぜこのように多彩な出資者をそろえたか。

インターネット専門銀行を設立しても、そのネット銀行の顧客は、さくらの既存顧客がシフトしただけであるという結果に終わっては、コストをかけたが新規顧客層の獲得すなわち新しい市場の開拓にはつながらないということになる。これまでの都銀のネットバンキングについては、その利用者の8～9割が既存顧客であるという調査結果が出ており、さくらはそれを懸念したものであると思われる。富士通と提携することで@Nifty350万人、日本生命の顧客1,700万人、東京電力200万世帯、NTTドコモの「iモード」利用者約800万人からの新規顧客開拓をねらっているのである。

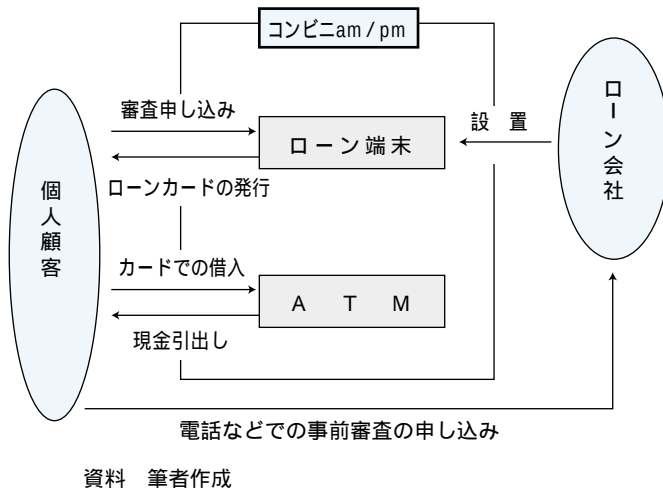
第二に注目されることは、三井物産と提携することで、消費者向け電子商取引の有力な金融インフラとなることを意図していることである。三井物産は、インターネット上に約800店舗、約4万点を超える商品を販売する仮想商店街「キュリオシティ」を運営しており、ジャパンネットが低コストで簡便な決済手段を提供することで、ネット上での物販と金融をセットにした顧客の

囲い込みが期待できる。また、日本生命の保険商品に、保険料の支払い、保険金・配当の受取りなどの決済機能をネット上で盛り込むことも可能となり、いわゆる金融ポータル・サイトの決済インフラとしての役割も想定しているものと思われる。

第三に、ジャパンネットの設立準備と並行して、個人向けローン専門会社を今年6月に設立したことに注目したい。出資者は、さくら、住友、am/pmジャパン、三洋信販、日本生命。20～30歳代をコア・ターゲットとして、極度額10～50万円の無担保小口カードローンを主力商品とし、金利は18%を上限とする変動金利。金利設定は、顧客の利便性を高める代わりにリスクに見合った利ざやを確保する考えに立ち、水準は銀行金利よりは高く、消費者金融会社よりは低くなる。ローンの申し込みは、インターネット、電話、FAX、メールオーダーのほか、am/pm店舗内に設置するローン端末(@LoanBox)でも受け付け、現金の引出し・返済はさくらのATM、am/pmのATMが利用できるというものである。つまり、am/pmのローン端末で申し込み、am/pmのATMで現金の引出しができることになるわけであり、利用者の利便性は非常に高まると言えよう(第1図)。

ローンの審査は、消費者金融業界のデータベース「テラネット」に加盟し、審査に必要な情報を得ることができる。審査期間は通常の銀行融資の5分の1程度ですみ、迅速性も利用者にアピールする可能性が高い。

第1図 さくら、住友の個人向けローン会社の業務展開



このように、さくらの戦略はコンビニATMとネット専業銀行と個人ローン専業会社がワンセットに組み合わされたものであり、非常に体系的である。これらをワンセットそろえることで、決済と調達と運用の3機能を確立し、オンライン上の金融取引と現金の出し入れという物理的なインフラを結び付け、顧客の利便性を高めることを可能にしたと言える。

第四に、ジャパンネット設立の準備を進める一方で、ソニーが設立を計画しているインターネット専業銀行（仮称：ソニー銀行）にも参加することである。ソニー銀行の出資者は、ソニー、さくら、JPモルガンの三者が予定されており、さくらは、ソニー銀行にさくらの持つATMネットワークを開放するとともに、ネット専業銀行設立にかかるシステム構築・業務運営ノウハウ等の供与を行うことになっている。さくらが、ソニー銀行にも参加する理由は、ソニー銀行はジャパンネットとは異なるソニーブ

ランドのマーケットを持っており、ソニーの持つマーケットにも足場を置き、間接的な参入をねらったのである。コンビニATMと同様、ネット銀行においても、さくらは他者との連携による広範なネットワーク構築を志向している。

（3）個人リテール金融とネットワーク

さくらの取組みをみて感ずることは、銀行業における個人リテール業務の位置付けの明確さである。従来、大手都市銀行にとって、個人リテールは高コスト・低収益の「割の合わない」分野であった。収益の源泉は法人取引と市場営業であったと言える。一般的に都市銀行の場合、個人リテールからの収入は全体の2割前後でありながら、経費を差し引いた収益面での貢献は数%でしかないと言われている。しかし、さくらも、そして2001年4月に住友との合併で生まれる三井住友銀行も個人リテール重視の姿勢を明確に打ち出している。三井住友の合併後の収益計画をみても、個人リテール分野は99年度は全体収益の8%に過ぎないものを、2004年度には26%まで高める計画である。この背景には、時価会計の導入や金利上昇環境下で市場営業部門の収益を低めに見積もらざるを得ない事情があるにせよ、個人リテールを重視する戦略を読み取ることができる（第1表）。

そして、さくらの場合、IT革命時代の個

第1表 三井住友銀行の収益計画

(単位 億円, %)

	1999年度	2004年度
個人	600(8)	3,000(26)
中堅・中小企業	3,100(41)	5,000(43)
大企業	1,000(13)	1,250(11)
海外	300(4)	550(5)
市場営業	2,900(39)	1,700(15)
その他	400(5)	0(0)
合 計	7,500(100)	11,500(100)

資料 日本経済新聞 平成12年4月22日付
(注) 連結業務純益。カッコ内は合計に占める比率。

人リテール業務のキーワードは、「ネットワーク」だと考えているように思われる。自前のコンビニATM網、ネット專業銀行を準備しながら、イトーヨーカ堂銀行やソニー銀行など他のネットワーク金融事業にも積極的に参加している。さくらは、ネットワークを先行して構築することで先駆者メリットを享受することをねらっているといえよう。

(4) ネット專業銀行の収益性

以上、さくらの戦略についてみてきたが、コンビニATM網への取組みについては他の都銀もさくら同様に積極的であるが、ネット專業銀行については都銀により対応が二分される。すなわち、さくらと同様にネット專業銀行の設立を計画しているのは、三和であり、東京三菱はネット專業銀行については否定的である。

親銀行が行っているネットバンキングのなかでは、最大の利用者数(現在30万人。他行は現在3~10万人前後といわれる)を誇る東京三菱は、ネットバンキングは決済中心であり、銀行のメインフレームとの連携が前提であり、切り離せない。別銀行方

式は二重投資になる。また、基本的に、ネットバンキングで新たな顧客を開拓する考え方ではなく、むしろ既存の顧客にネットを使ってより質の高いサービスを提供することに主眼をおくという姿勢であり、さくらとは、戦略の違いが明確である。

そもそもネット專業銀行の収益性については、欧米の前例もあり、いくつかの問題点が指摘できる。まず第一に、提供するサービスメニューが既存銀行のネットバンキングと変わらないため、利用者からすればネット專業銀行に口座を開設する積極的な理由がない。第二に、また仮に、預金金利を高めに提示しても、投信などほかに多くの運用手段が存在するために、高い金利だけでは差別化する魅力としては不十分である。

このように、既存の銀行サービスとの差別化が難しく、利用者呼び込めない。第三に、資産負債管理上の問題がある。ネット專業銀行が受け入れる流動性預金は24時間いつでも引き出せるため、運用サイドは、短期国債やマネーマーケット商品など流動性の高い安全資産で大宗を運用する必要がある。そのため、利ざやの確保が難しい。第四に、顧客獲得のための宣伝広告費の負担が重いなどが挙げられる。

さくらのジャパンネットは、ローン専門会社による運用面での手当て、コンビニATMのネットワークという利便性の高さと宣伝効果など欧米の前例とは異なる面もあり、単純に比較することはできないが、いくつかの課題を抱えていることも事実で

あり、その成否が注目される。

(注1) イーネットの設立は、1999年9月。2000年4月現在、さくら、東京三菱、第一勧銀、富士に地銀等を加えた36金融機関、ファミリーマート、サークルK、サンクス、ミニストップ、スリーエフ、コミュニティ・ストアなどコンビニ6社、日本IBMなどが出資している。

(注2) ジャパンネットは異業種からの参入ではないが、運用指針案のなかの「従来の伝統的な銀行業にはない新たな形態の銀行」に相当する。

2. 都銀のIT戦略

(1) 多層構造の店舗戦略

ネット専業銀行については銀行による取組み方の違いがみられるが、そのほかのチャンネル戦略ではかなりの共通点があるといえる。まず第一に、店舗戦略については、従来型のフル・サービスを提供する総合店舗の一律配置を改め、ローン相談員やフィナンシャル・アドバイザーなどを配置する総合店舗、機能を限定した機能特化型店舗、ATMなどの機械化店舗という具合に、目的と機能を明確にして、多層構造の店舗戦略を採用している。これは、都銀の場合、来店客の8～9割は店舗に併設してあるATMを利用するだけであり、店舗機能の合理化を図るためにも、そのような見直しが必要であった。また、個人リテール分野での競争が激化するなかで金融インフラとしての店舗網構築が課題となり、コンビニATMの設置、インストアランチ、インプラチストアなど日常生活拠点への進出、顧客により近いところに接点を求める動きが目立ってきた。日常生活拠点への進出を低コストで推進するためには異業種との提

携が課題となり、業種の壁を越えた提携が増えている。とくに、金融機関のねらう客層と異業種の客層が重なるときは双方に相乗効果が期待できると言える。

(2) 単純業務の徹底的な合理化

残高照会、資金移動などの単純業務についてはテレホン・バンキング、ネットバンキング、モバイルバンキング、コンビニATMなどを利用する徹底した合理化が指向されている。いわゆるマス顧客層の事務的な取引は低コストのチャンネルで機械的に対応することで、金融機関にとっての合理化と利用者にとっての利便性の向上を両立しようとしている。

しかし一方で、ネットバンキングなどへの取組みをみると、収益性の判断は二の次で、他行に差別化されないために取り組みざるを得ないという金融機関も少なくない。また、本誌別稿で重頭・丹羽両研究員が欧州金融機関調査結果のなかで指摘しているが、「チャンネルによって顧客を選別する」のではなく、「顧客がチャンネルを選別する」という考え方は、邦銀においても共通する認識であると言える。そして、このようなスタンスに立てば、ひととおりのチャンネルをそろえなくてはならないわけで、もし、新規顧客の獲得を伴わない場合は、新しいチャンネルの導入はたんなるコスト増に終わる懸念がある。少なくともコスト部分を回収するためには、新チャンネル導入による事務処理の低コスト化、あるいは、既存顧客との取引深化が図られる必要があると

言えよう。

(3) フェイス・トゥ・フェイスによる 信頼関係の構築

フェイス・トゥ・フェイスの重要性についても欧州の金融機関と邦銀との間で共通する認識であるようだ。丹羽研究員の報告（農中総研発行『金融市場』平成12年6月号）によれば、ドイツバンクは99年9月オンライン専門銀行「BANK24」と親銀行のリテール業務、プライベートバンキング業務を統合し、「ドイツバンク24」を設立した。その結果、オンラインチャンネルと伝統的な店舗チャンネルを統合する個人リテール銀行が誕生したが、その背景には、多くの顧客がダイレクトチャンネルと店舗との両方を利用したいと望んでいることが指摘されている。ダイレクトチャンネルとフェイス・トゥ・フェイスは対立するものではなく、利用者が銀行員のアドバイスを必要とする局面は必ずあるわけで、その場合にはフェイス・トゥ・フェイスが強みを発揮する。両者は補い合う関係にあると言えよう。

(4) 総合金融サービスを指向

都銀各行はおしなべてクロスセルをねらった金融ポータルサイトを指向しており、さらに、電子商取引市場への参画を企図している。金融ポータルサイトは、クロスセルによる収益性の向上（顧客に提供する商品の数が多いほど収益性が高くなる）と顧客の囲い込みがねらいである。また、電子商取引市場への参画はその決済機能を担う

ことで顧客層の拡大を図ろうとするものである。

(5) 顧客データベースの構築

次に、共通点として指摘できることは、ダイレクトチャンネルの導入と顧客データベースの構築とマーケティング手法の変化をセットにして進めていることである。一般的に、都銀の個人リテール業務については上位20%の顧客が収益の115%を稼いでいると言われる。これは、言い換えれば、顧客の80%はマイナス15%の赤字であるということになる。そのため、個人リテール業務の収益力強化のためには、マス顧客のなかからコア顧客を選別し、コア顧客にねらいを定めたマーケティングをする必要がある。

そして、この選別作業を行うためには顧客特性、取引履歴などをデータベース化し、それを分析する必要がある。その点、ダイレクトチャンネルは取引履歴などの顧客情報を蓄積しやすく、また、顧客情報の共有・一元化も進めやすいというメリットがある。

(6) 金融インフラの社会資本化

やや概念的な言い方だが、今後、金融インフラの社会資本化が進むように思われる。たとえば、ATMなどは共同利用形態が主流になるのではなかろうか。独断ではあるが、さくら銀行とam/pmのように特定の金融機関と特定のコンビニの間の提携関係は少数派になると考えられる。なぜなら、

コンビニ側からすれば、どの金融機関の利用者にも利用してもらえる方が、顧客の利便性も高まり、コンビニにも有益である。具体的には、ATMの共同運営機関であるイーネットのような仕組みの方が、すなわち、複数の金融機関と複数のコンビニが参加できるシステムの方が普遍性があると思われる。

また、最近の郵貯と民間金融機関のATMの相互接続の拡大も本質は同じである。官民によるATM網の相互接続は平成11年1月にスタートしたが、平成12年2月現在、提携している民間金融機関は500を超えた。これは何を意味するのであろうか。筆者は、ATMのような金融インフラは各金融機関単位に利用を限定するものではなく、社会的に共同利用すべき「社会資本」としての性格をもとと有していると考える。金融インフラとはそのように公共性の高いものである。また、ネットワークはつながりが広がるほど価値が高くなるものである。

このような動きは郵貯との間にとどまらず、銀行と消費者金融の間でもATMの相互利用がみられるようになってきており、ひとつの歴史的な流れとして理解することが大切ではなかろうか。

3．系統金融の対応

- (1) 組織事業体としてのチャンネル戦略
 - a．特定利用者を対象とするチャンネル戦略
- 系統金融のチャンネル戦略を考える場合に

留意すべきことは、系統は組織事業体であり、その利用者は特定されることである。それに対して、都銀等は不特定多数を想定したチャンネル戦略を展開している。都銀の場合は、たとえば、不採算層のマス顧客層を低コストのダイレクトチャンネルに誘導し、マス取引の効率化による収益性の向上を図っている。

系統金融においては、利用者により取引内容に深浅はあるにせよ、不特定多数・マス顧客を想定したチャンネル戦略はふさわしくないとわれ、顧客層の違いを正確に認識することがまず重要であると言えよう。

また、特定利用者を対象とするということは、ダイレクトチャンネルの導入やマルチチャンネル化によって新規の顧客を開拓することは難しい。皆無とは思わないが、さくら銀行が新規顧客の獲得をねらってネットワークを構築するのは、系統の場合は事情が異なる。

また、ダイレクトチャンネルの導入により取引深化を図るということも言うはやすく行うは難い。なぜなら、ダイレクトチャンネルで提供できる商品・サービスは基本的には詳しい説明を必要としない単純な商品・サービスが主体になると思われ、取引深化あるいはメイン化を図る手段として利用するにはかなりの工夫が必要とされるからである。しかし、地方銀行でも都市銀行に対抗してネットバンキングやコンビニATM設置に取り組むところが増えてきており、系統金融としても他行から差別化されないために、防衛的な意味合いからもこれらへ

の取組みは避けて通れないと言える。

b．農協利用者層のニーズ

農中総研が行った首都圏の農協利用者アンケート調査によれば、現金の預け入れで利用したいチャネルとしては支店のCD・ATM(56%)や支店の窓口(37%)に次いでコンビニのCD・ATMが32%と高い割合を占めている。現金の引出しでは、支店のCD・ATM(57%)に次いでコンビニATMが38%と第2位であり、農協利用者層にもコンビニATMへの強いニーズのあることがうかがえる。とくに、35歳以下の若い層では、現金引出しのチャネルとして63%の人がコンビニCD・ATMを希望しており、若年層対策として欠かせないチャネルと言える(第2表)。

ネットバンキングについては、振込で利用したい者が7%と全体的には低い割合であるが、この場合も35歳以下では21%の者が希望しており、無視できないニーズがあ

ると言えよう。

このように若年層は、立地が便利で、利用時間帯の自由度が高いコンビニATMやネットバンキングに対する要望が強く、チャネル戦略は組合員後継者対策として考慮せざるを得ないものとなっている。

c．高齢者に配慮したチャネル戦略

農協の利用者は高齢者層が大多数を占めており、有人店舗でのフェイス・トゥ・フェイスの関係を大切にしなければならないことは言うまでもない。丹羽研究員の報告によれば、フィンランドのオコバンクグループは顧客に占める高齢者層の割合が高いために同国内では店舗の削減率が最も少ない金融機関であるという。高齢者は新しいチャネルへの適応力が低いわけであり、農協としては他の金融機関以上に高齢者に配慮したチャネル戦略ということを意識すべきであろう。

第2表 今後利用したいチャネル

(単位 %)

	現金の預け入れ												現金の引き出し											
	支店のCD・ATM	支店の窓口	駅のCD・ATM	の出張所 デパート・スーパー	のCD・ATM デパート・スーパー	コンビニのCD・ATM	外交員	電話	iモード	郵便	ファックス	インターネット	支店のCD・ATM	支店の窓口	駅のCD・ATM	の出張所 デパート・スーパー	のCD・ATM デパート・スーパー	コンビニのCD・ATM	外交員	電話	iモード	郵便	ファックス	インターネット
35歳以下	60	18	31	16	21	47	12	13	3	4	4	15	63	18	40	18	34	63	7	12	4	3	6	3
36～45	66	29	35	22	45	58	12	12	4	4	9	7	69	23	44	23	57	63	8	12	3	3	6	5
46～55	63	34	25	16	18	32	17	10	0	6	5	6	59	33	25	19	30	37	14	10	0	5	3	5
56以上	43	50	10	7	12	9	20	4	0	8	4	2	45	46	11	8	13	14	18	3	0	5	3	2
全体	56	37	23	14	23	32	16	9	1	6	5	6	57	34	26	16	30	38	13	8	1	5	4	5

資料 農中総研調査(99年12月)。首都圏の農協利用者508人を対象に行ったアンケート調査。

d．金融インフラの共同利用と提携戦略

店舗については、農協系統は14,000余の店舗と13,000台余のATMを有し、大手都銀の住友・さくらが合わせて808店舗、7,963台を持つのと比較しても、かなり大きな店舗網・チャネル網を持っていると言える。

しかし、その立地状況をみると、都市部・市街部の拠点が少ない、ATMのうち店舗外設置が約2,600台程度と少ない、ATMの更新の問題も抱えているなど、店舗・ATMの利用頻度や顧客利便性の点で都銀等に比べて劣後していると言える。

今や金融機関の間で金融インフラ競争が始まっており、系統としてもネットワークの構築で遅れをとるわけにはいかない状況となっている。系統としては、とくに都市部・市街部でのネットワークの確保が大きな課題であると思われる。

その場合、留意すべきことは、自前主義ではなく、他の金融機関あるいは異業種と提携して広がりのあるネットワークに、いかに低コストで参画していくかという提携戦略ではなかろうか。金融業界における金融インフラの共同利用という潮流に系統もうまく相乗りすることが肝要であると思われる。

e．インターネットで地域密着

インターネットは空間の制約を越えるコミュニケーション手段であり、地域を越えてより広く、よりグローバルな活動を可能とするものであるが、視点を変えてみれば、地域事業体である農協にとっては、い

ままで以上に地域密着を図る手段として活用できる。そのためには、地域の自治体や商店が参画する地域の仮想商店街などに積極的に参加したり、農協のホームページで地域生活情報、農業関連情報を提供するなど地域のネットワークの一員として存在感を増すことが重要ではなかろうか。あるいは、故郷を離れている組合員子弟などに情報発信することもできよう。

(2) 総合事業体としての顧客データベース

a．縦割りの情報管理から横割りの情報ネットワークへ

農協は総合事業体でありながら、各事業が縦割りで推進され、また、システムも縦割りで構築されてきたために、顧客情報も縦割りで管理され、統合された顧客データベースが構築されてこなかった。そのために、顧客情報の蓄積・分析・活用が不十分であり、利用者ニーズに応えた総合的なサービスの提供という点で課題となっていた。

都銀等も顧客データベースの構築に注力しているが、都銀等は不特定多数を対象としているために情報レベルでしか個人を把握できない。しかし、農協の場合は個人の顔と情報が結び付いているわけであり、そこに系統事業の強みがあると言える。農協が統合された顧客データベースを構築すれば、総合事業体としての強みを発揮し、他の金融機関と差別化する強力な武器となるのではなかろうか。縦割りの情報管理を横割りの情報ネットワークに再編することが

農協にとって重要な課題であると言えよう。

b. JA周南における取組み

山口県のJA周南では、事業部門間の情報が統合されていないために、総合事業の優位性を生かしたマーケティングができない、渉外活動において利用者や地域に関する情報が共有・蓄積されていないため、担当者が変わる度にゼロから情報収集をしなければならないという問題を解決するために、顧客データベースの構築に取り組んできた。

現在は、信用と共済の顧客情報はすでに統合されており、経済事業の情報の統合に挑戦している段階である。信用・共済のデータ統合については、当初、県連からのデータの入手、名寄せ等で大変な苦勞をされたが、今では人手をかけずに自動的に更

新できるまでにシステム化されている。

「Triplet」と名付けられたデータベースには、農協事業利用者の生年月日から始まって信用・共済の各商品の取引状況等が世帯ごと・個人ごとに名寄せされ、一覧でできる形で整理されている。このデータベースの優れている点のひとつは、いくつかの条件を与えると、その条件に該当する利用者を検索・抽出できることであり、現在使える検索項目は55もある（第2図）。

このデータベースの実際の活用方法はいろいろあるが、たとえば、マイカーローン、住宅ローンなどのライフプランに合った商品の提案、あるいは、世帯ごとに取引振りが一覧できるので、欠けている取引で可能性のあるものの推進など、効果は上がっているという。

第2図 顧客データベースのサンプル画面

資料 JA周南のイメージサンプル

c. リテール戦略と顧客データベース

JA周南の取組みをみて筆者が感じたことは、JA周南の顧客データベースの基本には、JA周南のリテール戦略があるということである。顧客データベースというのはその技術だけ形だけを借り物で移植しても成功しないのではないかと。JA周南が成功しているのは、借り物ではなく、自らの問題意識に即した顧客データベースを創り出してきたためである。

具体的には、JA周南では、個人管理ではなく世帯管理を重視し、残高管理ではなく口数管理を重視している。世帯管理の重視とは、高齢者のみを対象として事業推進していると世代交代のときに農協との取引が断絶するケースがあるため、組合員子弟・後継者あるいは他出家族まで含めて情報管理しようとするものである。金子金融部長の話では、他出家族(子弟)であっても、たとえば介護事業などで親のお世話を農協がしていれば農協とのつながりを維持することも可能だという。

残高管理ではなく口数管理を重視するということは、残高管理だと、たとえば土地代金が入れば一時的に貯金残高は伸びる。しかし、長い目でみると、口数＝取引先数を増やすことが将来の農協事業の基盤強化になるという考え方である。このような考え方に則り、JA周南では新規顧客の獲得に力を入れているわけである。実際、去年は信用・共済で合わせて1,500件の新規口数の増加があったという。

いまひとつ、面白いのは、金子金融部長

によれば、富裕層も大事だが、むしろ貯金残高で500～700万円クラスのみドル層は農協とのいろいろな取引が発生する潜在的な可能性が高く、ターゲット層であると語っていることである。ここにも、残高だけでなく、将来の農協事業の基盤を作るためにはどのような層との取引を深めていったら良いかという明確なリテール戦略をみることができる。

JA周南を訪問して一番感じたことは、系統金融のIT戦略とは器だけを作っても駄目であり、その基本となるべきリテール戦略が明確でなくてはならないということである。JA周南の顧客情報システムは、その技術的成果もすばらしいが、基本にあるリテール戦略があって今ある形に構築されてきたことを銘記すべきであろう。

おわりに

系統金融のIT戦略というと、どうしても都銀等が行っているものと「同じ器」をどのように作るかという方法論に頭が向いてしまいがちである。それはそれとして必要なことではあるが、基本的に大事なことは系統金融の特性を良く理解した上で取り組むことではなかろうか。

すなわち、農協の顧客特性を良く理解したうえで店舗戦略なり、チャネル戦略を考えることが肝要であり、そこには不特定多数を相手にする都銀等のチャネル戦略とは異なる道があるのではなかろうか。

また、顧客データベースにしても、顔と

名前が一致する組織事業体の強みと信用・
共済・経済事業を営む総合事業体の強みを
生かす活用方法があるはずであり、JA周南
のような先進的事例も生まれている。

いずれにしても、系統金融の目指すべき

方向、系統のリテール戦略があってはじめて、
望ましいIT戦略がみえてくるのであり、
その逆ではないことを肝に銘じておきたい。

(鈴木利徳・すずきとしのり)

欧州における異業種の銀行業参入と銀行の総合金融戦略

—— 新規参入による競合激化と伝統的な銀行の対抗策 ——

〔要 旨〕

1. 日本版金融ビッグバンの進展により、今後、銀行、保険会社、さらには金融機関という枠組みにとらわれず、総合的な金融サービスの提供が進展するとみられる。欧州では、既に金融機関の総合化、異業種の銀行業参入が進展しており、日本の今後を考える上で参考になる点も多いと思われる。
2. イギリスでは、異業種の参入による銀行間の競争が欧州で最も進展している。特に、スーパー等の小売業者と保険会社による参入が目立つ。同国で異業種の参入が進んだ理由としては、技術の進歩により銀行の設立コストが低下したこと、イギリスのリテール銀行業務の収益性が高いという共通要因に加え、小売業者には、クレジットカードを発行したい、顧客データを把握したいというニーズ、イギリスではスーパーに対して親しみやすさを感じる人が特に多いという理由があった。また、保険会社には、保険金の満期金対策、保険業をめぐる環境の変化という要因があった。
3. 異業種によって設立された銀行の特徴は、親会社のブランド力を武器に顧客を獲得している、有利な金利を提示、提供している商品の種類が限られていることである。また、誰に対しても同じ金利を提示し、公平性をアピールしている。このような点は、言い換えれば、伝統的な銀行が利用者にアピールできていなかった点だと考えることができる。新規参入者の市場シェアは預金で5.0%、住宅ローンの残高では1.0%、ただし新規の貸付では11.5%を占める。
4. 異業種によって設立された銀行の参入により、銀行市場における競争は激化してきている。これに対して伝統的な銀行は、リテール部門におけるアルフィナンツ(総合金融)戦略の再構築、支店、電話、インターネット、TV、携帯電話等、様々なデリバリーチャネルで金融商品を提供するマルチチャネル戦略、小売業者の経験を取り入れることにより対抗している。
5. 今後の動向を考えると、総合的に金融商品の提供を行う金融機関にとっては、金融商品のクロスセルをいかに効果的に行うかということが重要な課題となる。また、支払手段として多用されている現金がどの程度電子的な媒体に置き換わるかということも、利用者の金融機関の利用状況に影響を与えるとみられる。

目 次

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 1．はじめに | 3．伝統的な銀行の戦略 |
| 2．異業種による銀行業参入 | (1) アルフィナントツ戦略の再構築 |
| (1) 異業種による銀行 | (2) マルチチャネル戦略 |
| (2) イギリスにおける異業種の参入 | (3) 小売業者への接近 |
| (3) 異業種によって設立された銀行の現状 | 4．おわりに |

1．はじめに

日本版金融ビッグバンの進展により、スーパー等の事業会社が銀行業への参入を表明し、大きな話題となっている。また、1999年10月には保険会社の銀行子会社設立が解禁、2001年4月には銀行の一部保険商品の販売が予定されている。

今後は、銀行、保険会社、さらには金融機関という枠組みにとらわれず、総合的な金融サービスの提供が進展するとみられる。

欧州では、既に金融機関の総合化、異業種の銀行業参入が進展している。今春、当総研では欧州における現地調査を実施した。本稿では、調査結果をふまえ、異業種の銀行業参入の現状と既存金融機関の総合金融戦略を中心に、リテール金融の最近の動向をとりまとめたい。

2．異業種による銀行業参入

(1) 異業種による銀行

a．異業種の参入に対する規制

異業種によって設立された銀行の現状を取り上げる前に、欧州各国には、異業種による銀行業参入に対して、どのような規制があるかをみておきたい。

銀行免許の付与に関しては、1997年9月のBIS「バーゼル・コア・プリンシプル」において以下のように言及されている。

「免許付与当局は、免許付与の基準を設定し、一定の基準に満たない企業の申請を却下する権限を有していなければならない。免許付与のプロセスでは、最低限、銀行の株主構造、取締役及び上級管理職、業務計画及び内部管理、資本基盤を含めた財務状況の見積もりに対する評価を行わなければならない」^(注1)

また、EC第二次銀行指令は、株式保有10%以上となる株主には、その適格性につ

いて当局の審査を受ける必要があると規定している。これを受けて、イギリス、ドイツでは10%以上保有する株主は適格性の審査があり、フランスでは5%以上の株式を保有する場合は届出が必要となっている（後添参考資料参照）。

つまり、適格性に関して審査はあるが、事業会社の参入自体は認められており、99年11月以降、事業会社の参入が原則禁止されたアメリカとは対照的である。

b. 異業種による参入

——国別の動向——

異業種によって設立された銀行を取り上げた“Europe's new banks”^(注2)では、代表的な参入者として、第1表のような企業を挙げている。このうち、最も積極的な活動を行っているのは、小売業者と保険会社であり、ケーススタディでも取り上げる。同書を参考に、欧州各国における異業種参入の状況

第1表 異業種による参入の代表例

	名 称
小売業者	Carrefour(仏), Gruppo Lombardini(伊), IKEA(スウェーデン), Marks & Spencer(英), Metro(独), Tesco(英), Sainsbury(英), Sonae(葡), Jeronimo Martins(葡)
保険会社	AXA(仏), Gruppo Generali(伊), Legal & General(英), Prudential(英), Skandia(スウェーデン), Standard Life(英), Scottish Widows(英), Wasa(スウェーデン)
自動車製造	VW(独), BMW(独), Daimler Chrysler(独), Renault(仏)
運輸会社	British Airways(英), Easyjet(英), Lufthansa(独), Deutsche Bahn(独)
ベンチャーキャピタル	Apax Partners(欧), Vertex(シンガポール), CapitalZ(米)
エレクトロニクス	Intel(米)
その他	Virgin(英), GE Capital(米), Group Arnault, Royal Dutch Shell

資料 Europe's new bank から作成

について以下に簡単にとりまとめておく。

(a) イギリス

イギリスでは、異業種の参入による銀行間の競争が欧州で最も進展している。銀行免許を取得していないものを含めると20以上の参入者がいる。そのなかには、小売業者、保険会社のほかに、ブリティッシュガス、テムズウォーター（水道会社）、ブリティッシュエアウェイズ、イーゼージェット等の航空会社、リーズユナイテッド等のフットボールクラブ、航空・レコード等では有名なヴァージン等が含まれる。このうち銀行免許を取得しているのは、6社程度とされる。

(b) フランス

フランスでは、一般事業会社が50%を超える株式を保有している銀行は80社程度である。これらの銀行は、預金受入業務よりも消費者信用業務を中心に行うケースが多い。ただし、伝統的な銀行がマーケットで高いシェアを占めており、異業種による銀行との競合は限定的である。

(c) ドイツ

ドイツでは、大銀行のマーケットシェアが、他の国と比較すると小さい。従来より保険会社が住宅ローンビジネスに参入しており、1998年の新規貸出では14%のシェアを占めた。

また、自動車メーカーや小売業者に

よる参入もみられる。自動車メーカーについては、フォルクスワーゲン(VW)や日本で金融業務を開始予定のBMWが、金融業務を行っている。フォルクスワーゲン・バンク・ダイレクトは、現在25万人の顧客を抱え、50億ドイツマルクの貯金を保有している。ドイツの貯蓄銀行に対するヒアリングでは、自動車メーカーが自動車購入者に対してローンを提供するため、伝統的な銀行から自動車ローンを借りる人が少なくなったとのことであった。

(d) 北欧

フィンランドでは、銀行が新しい技術を活用したりエンジニアリングを積極的に進めており、結果的に市場に新規参入余地があまりない。そのなかで、小売チェーンや自動車小売業による参入事例がみられる。

スウェーデンでは35行ある銀行のうち、4行が異業種によって設立された銀行であり、このなかには家具の小売で世界的に有名なイケアも含まれる。同国では、近年、銀行の合併が進展し、市場の9割は四大銀行が占めており、異業種による4銀行のシェアは1.3%に過ぎない。

(注1) 日本銀行の仮訳による。

(注2) "Europe's new banks - The "non-bank" phenomenon", David Lascelles, CSFI, 1999年11月。本書は、欧州において異業種によって設立された銀行についてとりまとめたレポートである。

(2) イギリスにおける異業種の参入

先に述べたように、イギリスは、欧州において異業種の参入が最も進展している。

この項では、イギリスにおける異業種の銀行業参入の背景と具体例を紹介する。

a. 異業種の参入が進展した背景

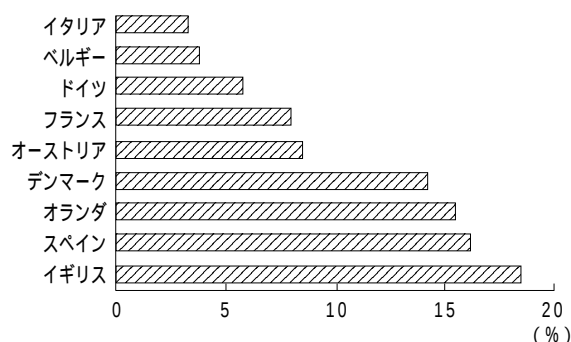
イギリスにおいて、異業種の銀行業への参入が進んだ背景として、以下の点を指摘することができよう。

一つは、技術の進歩により銀行の設立コストが低下したことである。銀行のデリバリーチャンネルが電話やインターネットに広がったことにより、従来のように支店を持たなくても銀行を設立できるようになった。その結果、既存の銀行を買収するよりも低いコストで、新規に銀行を設立することが可能になったのである。

例えば、セインズベリー銀行の設立コストは4,700万ユーロ、ヴァージンワンは3,000万ユーロ、エッグは3億1,000万ユーロ^(注3)、スタンダードライフは2,500万ユーロであった。このなかでは、エッグの設立コストが最も高いが、親会社のブルデンシャルは銀行を買収するよりは安いとしている。

第二に、イギリスのリテール銀行業務の収益性が高いことが挙げられる。第1図にみられるとおり、イギリスの銀行のROE(株主資本利益率)は欧州内で最も高い水準にある。1999年の12月期決算では、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドのROEが32.0%、ロイズTSBが30.5%、アビーナショナル22.8%、パークレイズ21.2%であり、日本の大手行の連結ROEの2~8%と比較するとけた違いに高い。このような高い収益性をみて、新規参入が相次

第1図 ヨーロッパの銀行部門のROE
(税引後利益の株主資本に対する比率)



出典 Datamonitor European banking database
Europe's new bank より引用

いだといえる。

b. 小売業者が銀行業に参入した理由

上述の要因に加え、小売業者が銀行を設立した主な理由としては、以下の点が考えられる。

第一に、クレジットカードの加盟店手数料の支払いに対する不満がある。小売業者は、銀行が発行するクレジットカードの手数料が実際のコスト以上であるという不満を抱いている。ある調査によれば、買い物客がクレジットカードを使った場合、小売業者が銀行に支払う手数料は、小切手利用時の14倍、デビットカードの6倍である。この手数料を節約するため、小売業者は自らクレジットカードの発行に乗り出したといわれる。

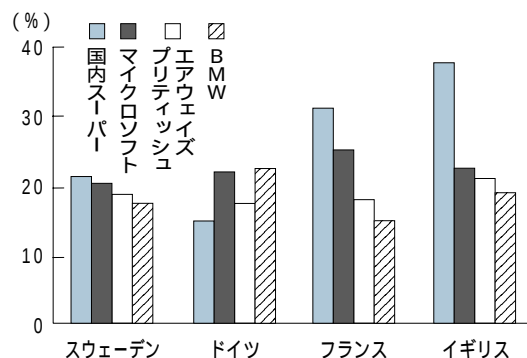
第二に、顧客データを把握したいというニーズがある。例えば、クレジットカードの申込書には、勤務先や家族情報等を記入する必要があり、顧客の個人情報を得ることができる。顧客がクレジットカードを利

用して買い物をすれば、その顧客がどのような商品を購入したかを把握することができるのである。

イギリスには個人情報保護法があり、金融機関に限らず、親・子会社間で顧客情報をやりとりするには、顧客の許可を得ることを求められる。金融機関は、クレジットカードの申込書等に「あなたが提供した個人情報をグループが利用して商品情報を送ったり、マーケットリサーチに利用することがあります。もしこうした情報を受け取ることを望まない場合は、印をつけてください」等と書いて、印をつけていなければ個人情報の利用に合意を得たとみなす方法をとっているようである。

第三に、イギリスではスーパーに対して親しみやすさを感じる人が特に多い。1998年に行われた調査では、銀行サービスが提供されればスーパーと取引するかどうかについて、調査回答者の3分の1以上が「イエス」と回答した(第2図)。

第2図 銀行サービスが提供されれば取引をしてみたい会社



出典 The Life Style Revolution, ICL/MORI
Europe's new bank より引用

c. 保険会社が銀行業に参入した理由

一方、保険会社が銀行業に参入した独自の要因としては以下の点が挙げられよう。

まず、直接的な要因としては、保険金の満期金対策が挙げられる。保険金が満期を迎える時、契約者は満期金を銀行預金に預入したり、住宅ローンの返済にあてることが多い。保険会社には、満期金をグループ内にとどめ、他社商品の斡旋を行っている住宅ローンを、グループ内商品の提供に切り替えたいというニーズがあった。

こうした直接的な要因に加え、環境面での要因もあった。従来、預貸金で利ざやを得る銀行業務よりも、初年度に高い手数料をとる保険業務の方が短期的には収益性が高いと思われていた。しかし、個人投資家の保護を目的として、金融商品の販売に関する詳細なルールが策定され、94年以降保険販売時には手数料の開示が必要になった。保険手数料の透明化は手数料の引下げを招くこととなり、保険会社の銀行業参入を後押ししたとみられる。

(注3)(注2)の資料による。

(3) 異業種によって設立された銀行の現状

この項では、銀行業への参入が進展している小売業者と保険会社の動向を取り上げる。

a. 小売業者

イギリスでは、TescoやSainsbury等のスーパー、百貨店のMarks & Spencer等が金融業務を行っている(第2表)。このほか、スーパーのアズダはロイズTSBと提携し、いくつかの店の中に同行のインストアブランチを設置している。

(a) Tesco・Personal・Finance

Tescoがクラブカードというロイヤリティカードを導入したのは、1995年2月であった。このカードを提示すると、1ポンドの買い物につき1ポイント加算され、ポイントがたまると、金券に交換して買い物に利用できる。

さらに、96年5月にはクラブカードにデビット決済機能を付加したクラブカードプ

第2表 スーパーによる金融業務参入の状況

	提携銀行	親会社の状況			金融業			
		国内店舗数	ロイヤリティカード	シェア	銀行免許	設立年	顧客数(千人)	収益(百万ポンド)
Tesco Personal Finance	ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド(50%)	659	クラブカード	15.5	○	1997	1,500	12.0
Sainsbury Bank	バンク・オブ・スコットランド(45%)	405	リウードカード	12.3	○	1997	1,250	5.6
SafeWay	アビー・ナショナル	477	ABCカード	...	×	1996	...	...
Marks & Spencer	-	294	チャージカード	-	○	1987	5,100	111.0

資料 各社ホームページを参考に作成

ラスの提供を開始した。これはバジェット口座というもので、毎月利用者が決めた一定額を取引銀行から専用の口座に振り替える。クラブカードプラスで買い物をすると、口座から代金が引き落とされ、通常の2倍のポイントがつく。また、残った残高には高い金利が付与されるというメリットがある。

このカードで、Tesco店内のATMだけでなく、提携銀行のATMでも現金の引き出しができる。また、「キャッシュバック」を利用すると、レジで現金を引き出すこともできる。キャッシュバックとは、デビットカード(この場合はクラブカードプラス)を利用して買い物時にレジで買い物金額を上回る金額の引き落としを指示し、差額の現金を受け取るというものである。例えば、50ポンド買い物した時に、レジで20ポンドのキャッシュバックを指示すると、口座からは70ポンドが引き落とされ、20ポンドの現金を受け取ることができる。1日に引き出すことができる金額には上限があるが、手数料は無料である。

クラブカードプラスは、利便性や金利の有利性により、順調に発行枚数を伸ばした。一方、ライバルのセインズベリーがロイヤリティープログラムへの取組みが遅れたこと等もあり、Tescoは96年2月期には売上げで、97年2月期には利益でセインズベリーを抜き、国内トップとなった。

Tescoは当初ナットウエスト銀行と提携していたが、金融業務への本格的な参入には、Tescoと同様にイングランドを基盤とする同行が脅威を感じ反発した。そのた

め、Tesco・パーソナル・ファイナンス(TPF)はスコットランドの地銀であるロイヤル・バンク・オブ・スコットランド(RBS)との提携により97年7月(免許取得は同年12月)に設立された。

RBSは、スコットランド地域を中心に店舗網を持つため、Tescoとの提携により、店舗網の薄い地域を中心とするTescoの1,200万人顧客へのアクセスが可能となった。RBSは、TPFに対する与信管理ノウハウの提供、市場における資金運用、保険商品の提供(RBSの子会社であるダイレクトライン社の保険商品を提供)等を担当している。また、TPFのコールセンターはRBSが運営している。

TPFは取扱い商品を徐々に増やし、現在は個人ローン、ビザカード、預金口座、旅行保険、住宅保険、自動車保険、ペット保険等の商品を提供している。これらの商品の申込は、電話で行われるのが一般的である。スーパーの店内に銀行支店はなく、顧客はレジのそばに置かれたパンフレットに記されている電話番号に電話をかけて申込を行う。Tescoの総合窓口で商品説明や現金の授受を行ったり、ビデオキオスクやTPF専門の窓口が設置されている店舗もあるが、最も重要なチャネルは電話である。コールセンターは24時間体制で顧客からの問い合わせ・申込み等の指示に応じている。残高照会等の一部のサービスは、インターネットでも利用することができる。

TPFは、上述のとおりスーパーのインフラを使って金融業務を行うという仕組みを

第3表 インスタント・アクセス・セービングの金利(預入金額別)

(単位 %)

	1ポンド	1,000	3,000	5,000	15,000
tesco・インスタント・アクセス・セービング・アカウント	4.85	4.85	5.05	5.25	5.75
ウーリッチ・プライム・ゴールド	...	0.60	0.60	0.85	1.10
アビーナショナル・インスタント・セーバー	...	0.60	0.80	1.30	1.50
ハリファックス・リキッド・ゴールド	...	1.90	1.90	2.00	2.15
パークレイズ・インスタント・セービング・アカウント	...	2.27	2.27	2.42	2.52
ネーションワイド・キャッシュビルダー	1.20	2.70	2.70	2.90	3.10

資料 テスコ・パーソナル・ファイナンスのホームページから作成

(注) Moneyfacts 2000年2月15日号(金利はその当時のもの)

とっているため、一般の銀行と比較するとコストは少なくてすむ。tesco副社長のデビッド・リード氏によれば、TPFは店内に置いた金融商品のパンフレットや電話を通じて取引するのでテレビコマーシャルなどの高い宣伝費用がかからない。このため、クレジットカード顧客一人を獲得するコストは、既存銀行の約8分の1にすぎない。^(注4)

このように一般の銀行よりもコストが少なくてすむ分、tescoは有利な金利をつけて顧客にアピールしている。第3表にみられるとおり、預金に関しては1ポンドから預入可能で金利も一般の銀行よりも高い。個人ローンやクレジット

カードでリボ払いする時の金利も大手行より低い。

このような金利の有利性もあり、TPFの顧客数は設立から2年あまりで150万人に達した。しかし、他の新規参入銀行の多くと同様、TPFも設立以来赤字であり、99年に

は1,200万ポンドの赤字を計上した。ただし、同社は2000年の決算では単年度で黒字化すると見込んでいる。

(b) セインズベリー銀行

セインズベリーは、バンク・オブ・スコットランドとの提携により、97年2月に銀行免許を取得して、セインズベリー銀行を設立した。セインズベリー銀行はTPFが提供していない住宅ローンの提供も行っているが、バジェット口座は導入していない。

セインズベリー銀行については、バラン

第4表 セインズベリー銀行のバランスシート

Asset

(単位 百万ポンド)

		1999年4月	2000年4月
Tresury bills and other eligible bills [*]	大蔵省短期証券	83	-
Eligible bank bills ^{**}	適格銀行手形	-	64
Loans and advances to banks	インターバンク預金	1,212	542
Loans and advances to customers	個人顧客向けローン	398	684
Debt Securities	債務証券	48	399
Other assets	その他資産	29	34
Total assets	計	1,770	1,723
Liabilities			
Customer accounts	個人預金	1,653	1,590
Other liabilities	その他負債	16	21
Shareholders' funds	株主資本	101	112
Total liabilities	計	1,770	1,723

資料 J Sainsbury plc アニュアルレポート(2000年)

(注) *は99年の項目、**2000年の項目。

スシートが公表されているので、簡単にみておきたい(第4表)。2000年4月の顧客数は、125万人、個人預金残高は15億9,000万ポンド、個人向けローン残高は6億8,400万ポンドであった。他の新規参入者同様、預金獲得に対して、貸出が追いついていないのが現状である。

セインズベリー銀行は、設立以来3年間赤字(97年 600万ポンド、98年 1,500万ポンド、99年 500万ポンド)であったが、2000年4月の決算では営業利益が300万ポンド(約4億9,000万円)の黒字となった。しかし、本業のスーパーマーケット業務は業績が悪化しており、リストラに取り組んでいる。

(c) マークス&スペンサー・ファイナンシャル・サービス

マークス&スペンサー(M&S)は1884年に設立された百貨店であり、自社ブランドの衣類や食料品を扱っている。TESCOやセインズベリーよりも古く、1985年から子会社のマークス&スペンサー・パーソナル・ファイナンスを通じて金融サービスを提

第6表 M & S の国内百貨店業務とファイナンシャルサービスの比較 (単位 百万ポンド, %)

	1995年	1996	1997	1998	1999	2000*
営業利益	917	977	1,086	1,102	635	543
国内百貨店業務	774	793	856	872	479	420
ファイナンシャル・サービス	49	59	76	89	111	116
構成比(%)	5.3	6.0	7.0	8.1	17.4	21.3

資料 M&S アニュアルレポート(99年版)
(注) 2000年決算は通常52週間であるのに対し、53週間であった。

供、87年には銀行免許を取得した。

M&Sは銀行との提携を行わず、独自に金融業務を行っている。同社の金融サービスは、既に定着した感があり、ある調査によれば、13%の人が金融サービスを受けたい企業としてM&Sを挙げた(第5表)。特に、女性に人気が高いという特徴がある。

M&Sの顧客にはスーパーと比較すると、相対的に富裕層が多いといわれ、個人年金やユニットトラストの販売に力を入れている。M&Sの店内にファイナンシャル・サービスのカウンターがあるが、取引は主に電話で行われる。

2000年3月末の時点で、アカウントカード(クレジットカードとバジェットカード)の保有者は510万人、個人貸出金残高は14億9,500万ポンド、ユニットトラスト残高は11億6,600万ポンドである。ファイナンシャル・サービスの営業利益は年々増加している。国内の百貨店業務の業績が急速に悪化していることもあり、ファイナンシャル・サービスはグループの利益の5分の1を占めるまでになっている(第6表)。

(注4) 日本経済新聞2000年7月3日付け記事による。顧客獲得コストは既存銀行が80 - 100ポンド(1ポンド = 約162円)であるのに対し、TPFは10 - 12ポンド。

第5表 金融サービスを受けたいと思う企業は (単位 %)

	回答数
パークレーズ	18
ロイズ	15
ナット・ウェスト	15
ミッドランド(HSBC)	14
マークス&スペンサー(M&S)	13
ヴァージン	8
ファースト・ダイレクト	6
TESCO	6

出典 Marketing誌サーベイから作成

b. 保険会社

イギリスでは、生保最大手のプルデンシャルをはじめとし、スタンダードライフ、スコティッシュ・ウィドウズ、リーガル&ジェネラル、サンが銀行業務を行っている。このうち、短期間に多数の顧客を集めて話題を呼んだプルデンシャルの子会社エッグと、住宅ローンの分野で成長しているスタンダードライフ銀行について紹介する。

(a) エッグ

イギリス最大の生命保険会社プルデンシャルは、1996年にプルデンシャルバンクを設立し、銀行業務を開始した。電話、郵便、IFA（独立ファイナンシャルアドバイザー）をメインチャネルとして、主に生命保険の満期金を獲得していた。1998年10月に、銀行業務の強化をねらって、プルデンシャルバンクの一つの部門として立ちあげられたのがエッグである（第7表）。

プルデンシャルは、顧客の金融商品とサービスに対する選好に関するリサーチを行った結果、2013年に金融商品の3分の2は電子媒体により販売されると予測し、エッグを立ちあげた。したがって、エッグは、既存顧客ではなく、従来とは異なる顧

客層の獲得をターゲットとしている。

エッグは、当初、郵便、電話、インターネットによって預金等の申込を受け付けていたが、現在ではインターネットが主流である。2000年1月には、預金取引の62%、住宅ローンの申込の86%がインターネット経由で行われた。現在は、預金、クレジットカード、住宅ローン、旅行保険、住宅保険の提供のほか、ユニットトラストの売買も行っている。

エッグは業務開始直後から申込に対応できないほどの顧客を集めたが、人気を集めたのは、1ポンドから24時間預入可能で高金利の定期預金であった。貸出金利を上回る預金金利をつけたことに対し「エッグは市場を金で買っているだけ」という批判もあった。実際、99年にはプルデンシャルはエッグに対して1億5,000万ポンドの資金注入を行ったが、うち3,900万ポンドは逆ざやの補填に用いられた。しかし、エッグは先行者として、多くの顧客を獲得し、囲い込むことが重要だと考えていたのである。

最近では、同社は預金獲得よりもクレジットカードの発行に力を入れ、手数料ビジネスにシフトしていると言われる。エッグのインターネット上のサイトには、ショッピングゾーンがあり、200の業者が300万点の商品を出店している。こうした取り組みは業者から出店料をとれるだけでなく、利用者が度々サイトを訪れるためのしかけともなる。金融取引だけでなく、買い物の場を提供することにより、サイトの魅力を高めようとしているのである。

第7表 エッグの現状

顧客数(2000年3月13日現在)	94万人超
預り資金(1999年12月31日)	76億ポンド
住宅ローン(2000年2月下旬)	4億5200万ポンド
個人ローン(2000年2月下旬)	2億2700万ポンド
クレジットカード保有者	25万人

出典 DIR海外情報プルデンシャルより引用

エッグの顧客層については、親会社のブルデンシャルとはかなり特徴が異なる。ブルデンシャルは、伝統的なイメージを持つ保険会社であり、顧客層は中低所得者、比較的高齢層が中心とされる。一方、エッグは、インターネットをメインチャネルとするため、当初は若い世代が中心的な顧客となるとみられていた。しかし、実際には、顧客の平均年齢は47歳と予想より高く、平均預金残高も17,000ポンドと富裕な利用者が多いことが分かった。予想よりも富裕層が多いことから、エッグはユニットトラストの売買業務を開始することを決めた。また、利用者は、圧倒的に男性が多い。

エッグは、イギリスの大規模薬局であるブーツとの提携を発表している。今回の提携により、エッグはブーツの1,200万人の顧客へのアクセスが得られるというメリットがある。特に、ブーツのロイヤリティーカードの保有者は女性が多く、エッグの顧客の男女比率が均衡化される可能性がある。

また、エッグは本誌別稿「世界一電子化されたフィンランドの金融業界」(丹羽由夏)に紹介されているテレビバンキングサービス「OPEN...」に参加する予定である。デリバリーチャンネルがテレビに広がることにより、利用者層がインターネットの利用に抵抗がある人にも拡大することも考えられる。

2000年6月にエッグは、ロンドン証券取引所に上場した。発行済み株式の18%を売り出し、上場後の初値は約16%のプレミアムがついた。しかし、ニューエコノミー関

連株が世界的な大幅調整にある影響を受け、時価評価額は、エッグの上場が決まった2000年2月の予想額の半額以下となった。

エッグについては、Eコマースの分野で金融サービス分野のトップブランドに成長したと言われる。多くの顧客を集めたという点では、成功事例である。しかし、初期投資費用がかさんだため、99年12月期は1億5,000万ポンドの赤字を計上している。同社は、2001年に収支均衡、2002年には黒字への転換を見込んでいるが、アナリストのなかには2004年までは無理だとする声もある。インターネットバンクの先行事例として多くの顧客を集めたが、今後はその顧客をどこまでつなぎとめられるか、そして収益をどの程度あげられるかが注目される。

(b) スタンダードライフ銀行

一方、イギリス国内第2位の生命保険相互会社スタンダードライフは、1988年に子会社のスタンダードライフ銀行を設立した。スタンダードライフ銀行(SL銀行)の設立は、保険の満期金対策という側面が強かったため、取扱い商品は貯蓄性の預金と住宅ローンのみである。

SL銀行は、特に住宅ローン分野で成長している。現在イギリスでは、返済柔軟型住宅ローンが急拡大しているが、この商品の中心的な提供者がSL銀行である。これは、住宅不動産を担保にローンを組み、借り手の希望によっていつでも返済したいだけ返済できる住宅ローンである。また、同行は

25年間上限金利が6.25%という住宅ローンの提供を開始した。この商品は、金利は下がることはあるが、6.25%より上がることはないというもので、イギリスではSL銀行が初めて提供した。住宅ローンの借換えを行う利用者も多く、99年初めには新規住宅ローン貸付の10%以上を同行が占めたとされる。

同行は、すべての人に「公平な取引」を行うことを標榜している。伝統的な銀行は取引の深耕度や取引残高に応じて金利を変化させているのに対し、SL銀行はすべての人に同じ金利で商品を提供する。顧客に応じて金利を変化させるという「見えにくい部分」を排除することにより、すべての人に同じ条件という「公平な取引」をアピールしているのである。

エッグがインターネットで顧客を集めているのに対し、SL銀行の顧客獲得にはIFA（独立ファイナンシャル・アドバイザー）が大きな役割を果たしている。IFAとは、中立の立場で顧客に最適の商品を仲介するブローカーである。

SL銀行の親会社であるスタンダードライフは、生命保険契約の約7割、年金の9割以上をIFAを経由して獲得している。つまり、IFA市場でスタンダードライフは強い力を持っており、SL銀行も預金やモーゲージの獲得にIFAを利用しているのである。保険商品の場合は、一般的に初年度の掛金の6、7割をIFAに手数料として支払う。他方、銀行商品の場合は、残高の0.1%程度を毎年IFAに支払う。つまり1,000ポンド

の預金残高に対して、毎年1ポンドの手数料を支払うのである。残高がなくなれば手数料は払わない。

IFAに対して手数料を支払う分だけコストがかかるように思われるが、通常のインターネットバンク等の場合、顧客獲得のための広告宣伝費は相当額になると言われる。ヒアリングによれば、SL銀行は、多額の広告宣伝費を使うよりは、IFAに対して手数料を支払う方が安上がりだとしている。

c. まとめ

以上、イギリスにおける異業種の銀行業参入の事例をみてきたが、その特徴として以下の点を挙げることができよう。

まず第一に、親会社のブランド力を武器に顧客を獲得していることである。特にスーパーは、顧客が伝統的な銀行に感じるができなかった親しみやすい雰囲気や前面に打ち出している。

一方、ブルデンシャルは、エッグという別ブランドを用いて、ブルデンシャルの顧客層とは異なる層をターゲットとしたが、エッグの後にブルデンシャルが存在していることは顧客に安心感を与えたとみられる。

第二の特徴は、有利な金利を提示し、顧客にアピールしていることである。新規に参入した銀行は、伝統的な銀行のような支店網を持たず、電話やインターネットを主要なチャネルとしている。そのため、ジム・スポート氏(当時SL銀行)によれば、伝統的な銀行が生き残るには230bpsのスプレッ

ドが必要だが、新規参入組は100～130bpsで生き残ることができるという。伝統的な銀行よりもコストが少なくてすむため、預金やローンに関して有利な金利を提供することができるのである。

第三の特徴は、提供している商品の種類が限られていることである。貯蓄性の預金は取り扱っているが、当座性預金は提供しておらず、小切手の振出等の決済業務は行っていない。小切手の処理は手間とコストがかかるからである。

また、誰に対しても同じ預金、ローンの金利を提示し、商品を分かりやすく提供することに特化している。デリバリーチャンネルが電話やインターネットであるため、内容を詳しく説明しなければならない商品はあまり提供していない。商品構成は、シンプルである。

上述の点は、言い換えれば、伝統的な銀行が利用者にアピールできていなかった点だと考えることができる。イギリスでは、2000年3月に通称クルクシャンクレポート(注5)と言われるレポートが公表された。このレポートでは、リテール業務において、大銀行が決済システムを独占し、高い手数料を取るなどしてもうけすぎていると批判した。このようなレポートが出るまでもなく、利用者には伝統的な銀行に対する不満があり、新しい銀行を試したいという欲求があったとみられる。

“Europe's new bank”によれば、上述の銀行も含む新規参入者の市場シェアは、預金で5.0%、住宅ローンの残高では1.0%、た

だし新規の貸付では11.5%を占める。先述のクルクシャンクレポートでは、98年のクレジットカードの発行枚数の13%は伝統的な銀行以外の新規参入者が占めたとしている。

銀行の市場シェアを考える場合、スーパーマーケットによるガソリン小売の事例が思い出される。テスコは1974年からガソリンスタンドの経営を行っているが、現在では、テスコを含むスーパーはガソリンの販売で30%のシェアを占めるようになった。銀行業務においても、同様にシェアを伸ばす可能性も考えられるのである。

(注5) <参考文献> 2。

3. 伝統的な銀行の戦略

以上、異業種によって設立された新しいタイプの銀行についてみてきた。このような銀行が参入してくることにより、銀行市場における競争は激化してきている。これに対して、伝統的な銀行はどのような戦略をとっているだろうか。

(1) アルフィナンツ戦略の再構築

伝統的な銀行の現状について、まず、リテール部門におけるアルフィナンツ(総合金融)戦略の再構築という観点からみてみたい。銀行は、80年代半ばから子会社の設立等により、保険業務への参入を行ってきた。しかし、90年代に入り銀行顧客への保険商品のクロスセルが一巡すると、保険業務が伸び悩む銀行も多かった。

第8表 ヨーロッパの銀行
——統合の状況と銀行・保険会社の組み合わせ——

統合の開始	統合状況	銀行・保険会社の組み合わせ
ドイツ イタリア フランス スペイン/ポルトガル イギリス	統合が始まったばかり, もっと必要 統合が進展中 BNP - パリバで進展中 国内と汎イペリアの動きがさらに期待されている 比較的集中しているが, さらなる動きがいくつか予想される	SPI / INA(不確定) Lloyds TSB / Scottish Widows Nat West / L & Q(断念)
オーストリア アイルランド	国内銀行の統合は終了 ほぼ終了, 現在はイギリス等とのクロスボーダーの統合	Irish Life & Permanent
スイス ノルディック諸国	ほぼ終了 ほぼ終了, 現在は汎ノルディック諸国とバンカシュランス	Credit Suisse / Winterthur SEB / Trygg Hansa Unidenmark / Trig Baltica Leonia / Sampo
ベネルクス諸国	バンカシュランス, 汎ベネルクス諸国の統合も含めほぼ終了。現在は汎ヨーロッパ戦略	ING; Fortis; KBC Holding
統合完了		

出典 Solomon Smith Barney “Retail Banker International” 1999年10月29日より引用
(注) 資料に一部加筆

その要因としては、銀行の商品とは異なり、詳細な説明を必要とする保険・年金商品の販売には経験を必要とすること等もあるが、顧客の金融機関に対する態度も大きく影響していると考えられる。英語の諺に、“Don't put all your eggs in one basket”「全部の卵を一つのかごに入れるな(全資産を一事業にかけてしまうようなことはするな)」というものがある。金融機関に対しても、同様に感じる利用者が多く、取引銀行が生命保険や投資信託を提供していても、利用をためらうことも多い。金融資産のすべてを一つの金融機関に預け入れることを避けているのである。したがって、金融機関にとっては、顧客に多くの卵をかごに入れさせる、つまりクロスセルをどのように行うかが課題となる。

このような状況下でここ数年目立ったの

は、銀行と保険会社の間の大型合併・買収である。第8表にみられるように、特に、銀行同士の合併が進んだ国において業態を超えた合併が行われた。このうち、国内銀行の統合が進んだフィンランドのレオニア銀行とサンポの合併の事例と、国内銀行の統合が進行中であるイギリスのロイズ・TSBによるスコティッシュ・ウィドウズの買収についてみてみたい。

a. レオニア銀行とサンポの合併

フィンランドのレオニア銀行は、1886年に設立された郵便局と、1956年に設立された輸出銀行が97年12月に合併してできた100%政府出資の銀行である。98年にレオニア銀行と名称変更され、現在は、国内第2位(総資産ベース)の銀行である。同行は、99年10月にフィンランド第1位の保険会社

サンボとの合併を発表した。両者は、公式には2000年末日に対等合併し、業務を開始する予定である。この合併により、レオニア銀行の政府所有の割合は半分以上となり、民営化されることとなる。

レオニア銀行の保険業務をみると、1995年に業務を開始した100%子会社のレオニアライフがユニットリンク保険等の提供を行っている。レオニアライフは、99年には、国内個人部門で8.0%のシェア（収入保険料ベース）を占めた。同行では、今後、保険商品の市場が成長すると見込んでおり、合併は成長分野での競争力強化という側面がある。

この合併により、新しいグループは3年以内に年間5,000万ユーロの統合効果が得られると予測している。うち2,500万ユーロは合併によるコスト削減、残りの2,500万ユーロは顧客へのクロスセルによる収入増が得られるというものである。

上記の点から明らかであるように、この合併は顧客への商品のクロスセルを大いに期待している。現状では、サンボの顧客でレオニア銀行の商品を利用している割合は18%、レオニア銀行の顧客でサンボを利用している割合は33%であり、顧客層はそれほどオーバーラップしていない。特に両者は、すべての顧客に対する生命保険、ミューチュアルファンド、アセットマネジメントサービスの提供、サンボの顧客基盤にレオニア銀行の貸出・預金商品を提供、レオニア銀行の顧客基盤にサンボの損害保険商品を提供といった点においてクロスセルの可能性が大きいとみている。

合併後のグループは、個人顧客200万人、法人顧客10万人、つまり、フィンランドの家計の半分近く、企業の80%以上を抱える。グループのシェアは、単純合計ベースでも、生命保険の分野では国内市場の27%（国内1位）、損害保険で35%（1位）、預金は15%（3位）、個人ローン20%（3位）となる。

ノルディック地域では、フィンランドのメリタ銀行とスウェーデンのノルドバンケン銀行の合併等、銀行間の国境を越えた合併、買収が相次いでいる。サンボ・レオニアの合併は、こうした動きに対抗し、ノルディック地域の金融業再編のメインプレイヤーとなることを目標とするものである。

フィンランドでは、ドイツやイギリスほど、人々が一つの金融機関から様々な商品を購入することにためらいはないようである。したがって、サンボとレオニアの合併は、効果的なクロスセルにつながる可能性もある。卵を入れるかごを大きくし、卵を入れる方法を便利なものとすることによって、一人の顧客からもっと沢山の卵を獲得することを目指しているといえよう。

b. ロイズ・TSB銀行のスコティッシュ・ウィドウズ買収

他方、銀行間の合併はまだ進行中のイギリスでも、大手銀行ロイズTSBによる保険会社の買収が行われた。同行は99年6月に、国内第9位（収入保険料ベース）の生命保険会社スコティッシュウィドウズ（SW）を買収した。その一方で、同行は生命子会社であるアビーライフの販売部門をアライ

ド・ダンバーに売却した。

このような保険業務のリストラクチャリングの背景には、同行が、選択した市場でリーダーとなることを第一の戦略目標として掲げていることがある。同行は、マーケットリーダーになれない場合は市場から撤退するとしており、合併以来、14の業務を処分した。SWの買収は、保険の市場における同行のポジションを強化するために行われたのである。ロイズ・TSBグループの99年版アニュアルレポートによれば、SWも含めると、グループは生命保険・年金の国内第2位のプロバイダーとなる。

2000年3月からは、ロイズTSBのすべての支店で、SWの商品を入手できるようになった。^(注6) SWは元来、商品の8～9割をIFA経由で販売していた。SWの側からみれば、IFAに加えて、ロイズTSBの支店という販売チャンネルが増えたことになる。

ロイズTSBによるSWの買収は、アルフィナンツの新しいモデルとして関心を集めている。これまで、イギリスではIFA経由と銀行支店経由で全く同じ商品を扱うことは一般的ではなく、両者は通常競合関係にあるとみられていたからである。

ロイズTSBは、新しい取組みに関して、以下のようなメリットを強調する。強力なブランド力を持つSWは、独自の顧客基盤を持っており、ロイズTSBグループの一部というより、もともとのブランドイメージ^(注7)で利用する人もいる。また、ロイズTSBの銀行部門の顧客に対しては、そのブランド力を利用してクロスセルを行うことができ

るというのである。

クロスセルに関しては、リテール分野で高い収益をあげるロイズTSBにおいても成功しているとはいえない。同行の顧客は平均して六つの金融商品を利用しているが、ロイズTSBの商品はそのうちの二つにすぎない。商品やサービスの問題もあろうが、先に挙げたような、顧客が一つの金融機関にすべての資産を預けたがらないことも一つの要因とみられる。

これに対して、SWは、生命保険会社として確立したブランド力を持っているため、顧客からみれば、ロイズTSBとSWは別の金融機関である。したがって、両方を利用しているからといって、一つのかごに、複数の卵を入れているとは思わないのではないかと考えられている。

ロイズTSBは、以前にもチェルトナム＆グロスター（C&G）というビルディングソサエティを買収した。C&Gもビルディングソサエティとして確立したブランド力を有している。このブランドを傘下におさめることにより、同行の住宅ローン市場で9.5%のシェア（第3位）を占めるようになった。

つまり、ロイズTSBグループは、グループ内部に、ロイズTSB、スコティッシュ・ウィドウズ、チェルトナム＆グロスターという三つのブランドを抱えている。これについては、グループ内にマルチブランドを抱えるとマーケティングが複雑になる、

IFA経由とロイズTSB経由で販売する保険商品の価格に今後差をつけるようなことがあると、両者の間に競合関係が生じる可

第3図 ロイズTSBグループの収益の内容
(1999年)



資料 ロイズTSBグループアニュアルレポート(1999年)
(注) ()内は98年の数字。

能性もあるという意見もある。しかし、強力なブランド力を持つ専門の金融機関を傘下に置くことにより、グループ内部のクロスセルの割合が高まることが期待されているのである。

現在、ロイズTSBグループの収益の10%を生命保険、12%を損害保険、23%を住宅ローンが占める(第3図)。保険商品の効果的なクロスセルにより、さらなる収益拡大を達成することができるのか、そして新しいアルフィナンツモデルを構築することができるのか、今後の動向が注目される。

(注6) ヒアリングによれば、SWの商品の取扱いは支店の大きさによって異なる。大きい支店では、生命保険の販売資格を持つ職員が販売するが、資格をもつ職員がいない小規模な支店では、SWの販売員に顧客をつなぐ。ただし、ほとんどの支店には資格を持つ職員がいるとのこと。

(注7) テレビコマーシャル並びにパンフレットには、「スコティッシュ・ウィドウズはロイズTSBグループの一部です」と明記してある。

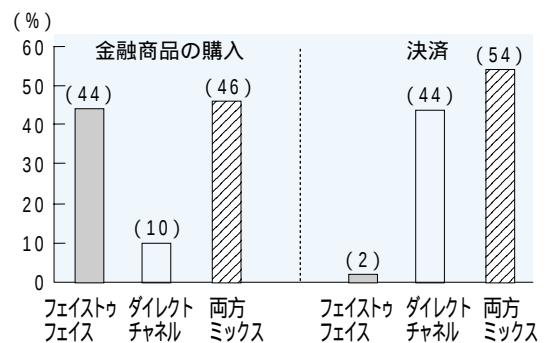
(2) マルチチャネル戦略

先に店舗を持たない銀行の出現に対して、伝統的な銀行は、支店、電話、インターネット、TV、携帯電話等、様々なデリバリーチャネルで金融商品を提供するマルチチャネル戦略をとっている。^(注8)

特に指摘したいのは、伝統的な銀行の多くが、支店の統廃合を行いつつ、支店の機能を変化させようとしている点である。その一つに、金融商品の販売の場としての機能がある。一般に利用者は、振込等の決済に関しては、電話やインターネット等のダイレクトチャネルを好むが、金融商品の購入に関しては、フェイストゥフェイスチャネルを好むことが多い(第4図)。

銀行は、従来の銀行商品だけでなく、保険や投信等多様な商品の販売を行っている。支店では、こうした商品の販売に注力している。先述のとおり、電話やインターネットをチャネルとする新規参入者は、シンプルな商品に特化するのが一般的である。これに対して、伝統的な銀行は、支店を活用して販売する商品として、いかに魅

第4図 顧客のデリバリーチャネルに対する選好



資料 ラボバンク資料

力的な商品をそろえられるかということが重要になるため、アルフィナンツ戦略の再構築に迫られているといえる。

また、支店はインターネット等の新しいチャネルの使い方や利便性を、利用者にアピールする場としての機能も持つ。新しいチャネルを導入した場合、ダイレクトメール等で利用を促すのではなく、実際に支店でデモンストレーションを行い利便性を示すのである。このような発想の背景には、支店、電話、インターネットといったチャネルは、バラバラに存在するのではなく、つながりながらシナジー効果を上げることが必要という考え方がある。

（注8） マルチチャネル戦略の詳細は、別稿丹羽論文を参照されたい。

（3） 小売業者への接近

スーパーが銀行業務に乗り出す一方、銀行も小売業者の経験を取り入れ始めている。

a．小売業出身のマネジャー

イギリスのビルディングソサエティの最大手であるハリファックス銀行は、リテール部門の責任者に大手スーパーのアズダの責任者を務めたホービー氏を迎え入れた。同氏は、アズダで自社ブランド衣料品事業の責任者を務めていたが、銀行業務にはこれまでまったく携わったことがなかった。小売業務での経験を銀行業務に生かすことが求められたのである。

b．スーパー内への支店設置

スーパーの中に銀行の支店を設置するインストアブランチは、アメリカで多くみられ、日本でも導入例は多い。欧州でもスーパーへの出店は進んでいるが店舗そのものもスーパーに合わせたものとなっているケースがみられる。

一つの例は、フィンランドのメリタ銀行が郊外のショッピングモールに設置した支店である。この支店の規模は小さく、職員は3名程度、営業時間はスーパーとほぼ同様である。ここでは、職員が店内に座って顧客を待つのではなく、店の前に出て買い物客に積極的に声をかけ、金融商品を販売する。店頭のテーブルで立ったまま話をして、金融商品の販売を行うのである。あたかも、スーパーの店頭で食品のプロモーションを行うかのようなスタイルは、これまでの銀行にはみられない販売方法である。オランダのラボバンクでも、昨年と同様の支店をスーパー内にオープンしている。

c．支店のフランチャイズ経営

さらに一歩進んで、イギリスのアビーナショナル銀行は、支店そのものをフランチャイズ化する計画をもっている。フランチャイズビジネスは、ファーストフード業界ではよくみられるが、銀行で導入するのはアビーが初めてである。7月末から全国12支店で試験的に導入し、うまくいけば、来年半ばまでに全国に広げる予定である。

アビーナショナルは、スーパーマーケット

ト、セーフウェイへの出店や、支店にコストコーヒーを併設する等の取組みを行ってきた。今回の試験的な導入は、その延長線上にあるとみられる。

フランチャイズ化すると、ローカル・マーケット・マネージャーが、営業時間や従業員の採用等を行い、支店の利益の一部をロイヤルティーの形で本部に支払う。販売する商品は、アビーナショナルの承認を得たものに限られるが、承認を得ればアビーナショナルの金融商品以外の商品や、金融商品以外の商品(例えばピザ)も販売することができる。地域の文化や産業に詳しい管理者に、地域にあったやり方で経営を任せるというものである。ただし、金利水準等、銀行全体の経営にかかわる事項は、アビーナショナルが決定することとなる。

アビーナショナルのリテール部門の責任者であるアンドリュー・ポープル氏によれば、同行では780支店すべてをフランチャイズ化すると2億5,000万ポンドのコスト削減になると見込んでいる。

4．おわりに

以上、欧州における異業種の銀行業参入と、伝統的な銀行の総合金融戦略についてみてきた。最後に、金融機関の今後の展開を考えるうえでポイントになると思われる点を指摘することにより、このレポートの結びとかえたい。

欧州では、銀行と保険の間の垣根を越えるだけでなく、小売業まで含めた商品・

サービスの提供が進展している。その際に最も重要なのは、いかにクロスセルをうまく行い、業務の間でシナジー効果をはたらかせるかということである。

スーパーの設立した銀行は、短期間で多くの顧客を集めたが、セインズベリーやマックス&スペンサーでは、本業の業績は不調である。銀行も、保険商品や投資信託のクロスセルに、必ずしも成功しているわけではない。複数の業務を行うことによるメリットを享受することは、容易ではないのである。金融機関は、クロスセルを効果的に行うために、データベースの改善・活用を目標としているが、先にも述べたように、一つのかごに複数の卵を入れさせるための仕組みが重要である。

もう一点は、現金の利用がどの程度電子的な媒体に置き換わるかということである。イギリスでは、現在でも支払の30%は現金で行われていると言われており、何らかの手段で現金を入手する必要がある。この点では、ATMネットワークの整備された銀行や、買い物のついでにレジでお金を引き出せるスーパーの利便性は高いとみられる。

しかし、少額の買い物にも電子的な媒体を利用することが一般的になれば、こうした優位性は薄れることとなる。貨幣の価値を電子媒体にロードするだけでよくなれば、インターネットバンクで十分という人が増える可能性もある。

銀行のイメージは大きく変化してきている。顧客の持つ卵の奪い合いはいっそう激

参考資料 一般事業会社による銀行保有について

	イギリス	フランス	ドイツ	米国
1. 一般事業会社が新規設立ないし既存行の買収によって銀行を保有することが認められているか	いずれの国も、新規設立と既存買収の双方が認められている			・金融近代化法の成立により、原則禁止 <例外> 99年5月4日以前に保有または申請した貯蓄金融機関(スリフト)
2. 新規設立が認められている場合、免許の審査基準は何か	・一般の免許基準と同じ			(原則禁止)
3. 既存買収が認められている場合、許可が必要か。その基準は何か	・10%以上の株式を保有する場合は、株主としての適格性(fit and proper)の審査あり(内容は免許の場合と同様) (注)ただし、10%未満株主も実質的支配力を有する場合には審査	・5%以上の株式を保有する場合は届出が必要 保有比率が10%、20%、1/3となる場合は、それぞれ要許可の審査基準は一般の免許基準と同じ	・大口出資者(10%以上)については適性が審査される(内容は免許の場合と同様)	(原則禁止)
4. 現在、一般事業会社に保有される銀行はいくつ存在するか	・6社程度か	・80社程度 [一般事業会社による50%超株式の保有のケース]	・20社程度か	・貯蓄金融機関を保有する一般事業会社は27社
(参考) 一般的な銀行免許審査基準のポイント	・自己資本、流動性等 ・経営者、株主の適格性(fit and proper)等	・自己資本等 ・出資者の質 ・経営者の見識と経験等	・自己資本等 ・経営者の信頼性、専門的適格性 ・大口出資者(10%以上)の適性	・売起人が制度に通曉していること ・経営者の事業能力 ・自己資本の充実 ・収支見通し ・健全経営の見通し ・主要株主(100%以上)の人物経歴等

資料 小林信幸「変わるべきは『銀行』の概念 迷走するガイドライン問題」金融ビジネス2000年6月号より抜粋

化するとみられるが、その卵を入れるかごもこれまでとは全く違う形に変化する可能性があるう。

参考文献

1. "Europe's new banks -The "non-bank" phenomenon", David Lascelles, CSFI, 1999年11月
2. "COMPETITION IN UK BANKING A Report to the Chancellor of the Exchequer", Don Cruickshank, March 2000
3. 「英国スーパーマーケットの金融サービス業への

進出」近藤哲夫ほか、野村総合研究所、『財界観測』1998年9月

4. 『銀行が「小売業」になる日』、田島義博監修、カスタマー・インターフェイス研究会、東洋経済新報社1999年12月

5. 「変わるべきは『銀行』の概念 迷走するガイドライン問題」小林信幸、金融ビジネス2000年6月号

6. 「DIR海外情報 ブルーデンシャル」大和総研ヨーロッパ2000年5月

7. 「英国ブルーデンシャルの銀行業進出」朝井実、生命保険経営第68巻第4号2000年7月

(重頭ユカリ・しげとうゆかり)

世界一電子化されたフィンランドの金融業界

—— 電子取引が最も進んだフィンランド金融業界における
その現状と各金融機関のマルチチャネル戦略 ——

〔要 旨〕

1. 今春、欧州における金融機関の多様化するチャネルの現状について調査を行った。調査対象国5カ国（イギリス、スウェーデン、フィンランド、ドイツ、オランダ）の中でも、欧州各国も注目するフィンランド金融業界は非常に興味深い状況であった。
2. わが国同様に、フィンランドの金融業界はカジノ経済（バブル経済に相当）、金融危機、公的資金の注入という歴史をもちながら、急速にその構造改革を達成した。同国マーケットは、大手商業銀行（メリタグループ）、協同組合銀行（オコバンクグループ）、元郵便貯金（レオニア銀行）という三つのグループが80%以上のシェアをもつという非常に寡占化されたマーケットであり、他方で85%の決済が電子化されているという世界で最も電子決済の浸透度が高いマーケットでもある。
3. 同国すべての金融機関が共通して、すべてのチャネルを顧客に提供し、チャネルは顧客が選ぶものであるという発想に基づき、チャネル特性にあった商品・サービスの提供に注力されている。各金融グループのチャネルの特徴は、若干の営業基盤・顧客基盤による違いしか見当たらず、チャネルは取引手段にすぎないということがいまさらながらに実感される。
4. 我が国におきかえた時、既存の金融機関がオンライン、インターネットに対し脅威を感じている現状があるのは事実であるが、チャネル自身は手段に過ぎず、何を提供するのか、商品・サービスの内容が問われていることに気づかなければならないであろう。

目 次

- | | |
|--------------------|------------------------------|
| 1．はじめに | (3) 携帯電話 |
| 2．フィンランドの金融業界 | 4．フィンランド金融機関のマルチチャネル戦略 |
| (1) 金融危機 | (1) オンラインチャネル導入に伴う物理的チャネルの変化 |
| (2) 急速に進んだ銀行の統合 | (2) 各金融機関の特徴 |
| 3．フィンランドのIT環境と金融業界 | 5．おわりに |
| (1) インターネット普及の背景 | |
| (2) 急速に拡大する電子決済 | |

1．はじめに

今春欧州において、金融機関のマルチチャネル戦略の調査を行った。本稿ではこの調査結果をもとに、フィンランドの金融業界について紹介したい。

フィンランドのインターネット普及率は世界トップレベルにあり、同国の金融機関における電子取引の浸透度は世界一である。このような状況の中、同国のリーディングバンクであるメリタノルドバンケングループのマルチチャネル戦略、オンラインチャネル戦略が、欧州においても先進的モデルと位置づけられ、イギリスをはじめ、他の欧州の金融機関もフィンランドに調査に赴き、現在最も注目されている国とされている。

IMDが毎年公表している世界各国の競争力ランキング^(注1)において、フィンランドはアメリカ、シンガポールに続く第3位(2000年)に位置づけられている。96年には15位に

ランクされていたことから、その注目度は非常に高いと言えよう。対照的にわが国日本は、96年には4位にランクされながら2000年は17位と落ち込んでいる。

さらに、わが国においてはあまり十分な情報があるとは言い難いが、フィンランド金融業界の歴史を見た時、カジノ経済(わが国のバブル経済に類似)、金融危機、公的資金の注入、金融機関の整理統合、郵便貯金の民営化等々、非常に興味深い国であると言える。

本稿では、最初に経済金融業界の歴史等を概略し、フィンランドの高度情報化社会と金融業界の状況、金融機関におけるマルチチャネル戦略について紹介したい。

(注1) スイス、ローザンヌにあるビジネススクール「IMD」は毎年、各国の競争力ランキングを発表している。このランクの評価は、その国が企業の競争力を支援できる環境を提供できているかという視点から、290の指標を用い、47ヶ国を対象に評価している。

2. フィンランドの金融業界

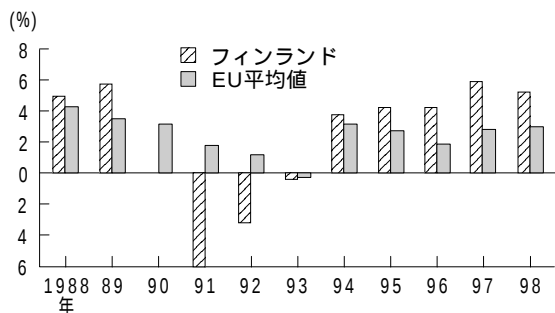
(1) 金融危機

フィンランド経済は1987～89年にかけてOECD諸国の平均を上回る4.0%、5.4%、5.4%の高成長を記録し、89年は住宅建設だけでも20%の成長を示した。85年から89年にかけて株価は3.5倍、住宅価格は2倍に上昇し、この時期は後にカジノ経済と呼ばれている。日本のバブル経済と同様の状況であったと言える。

しかし、90年代初頭の世界的な不況と輸出における15～25%という最大シェアを占めていたソ連の91年の崩壊は、輸出依存率の高い同国に大きな衝撃を与え、GDP成長率、90年0%、その後3年間はマイナス成長という戦後最大の不況へと突入した（第1図）。

このような中で、91年9月、同国4位のスコップ銀行（当時の貯蓄銀行グループの中央機関）における流動性危機に端を発し、金融危機がおこった。92年末の銀行業界全体の不良債権額は770億マルカに上っていたと

第1図 フィンランドにおけるGDP成長率の推移



出典 フィンランド銀行協会ホームページ

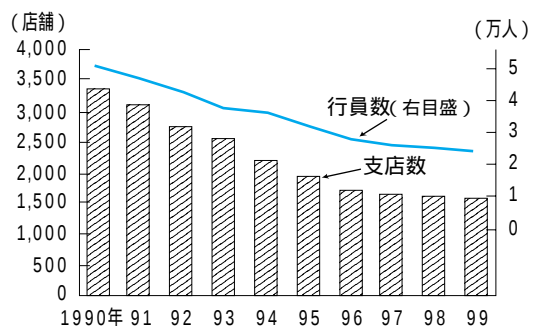
言われている。最も多くの不良債権を抱えていたのが貯蓄銀行グループであった。

そして、92年3月に政府は、銀行界全体に約80億マルカ（1マルカ＝29.3円換算で約2,344億円）の資金注入を実施、また政府保証基金も設立された。93年10月に金融危機の発生を事前に察知できなかったことから、従来、大蔵省の下で運営され銀行監督所を廃止し、独立行政組織としての金融監督局が新設される。

93年末までに政府によって行われた銀行支援は総額で385億マルカ、政府保証は425億マルカで、双方を合わせると810億マルカと当時の同国GDPの約18%に相当した。

96年から銀行業界は利益を計上しはじめ、金融危機は終了したが、救済を受けた銀行界では急激に合理化が進められていった。フィンランドは90年初の時点では、人口1万人当たりの支店数、行員数が、近隣諸国に対して2倍に近い状況にあり、この高コスト体質を改善するためにも店舗・人員の削減が行われ、96年までに支店数、行員数ともに半減に近い状態になっている（第2図）。

第2図 フィンランドにおける支店数・行員数の推移



資料 フィンランド銀行協会ホームページから作成

(2) 急速に進んだ銀行の統合

前述のような中、急速な金融業界の再編、銀行統合が進められた。99年末時点で、フィンランドには337の国内銀行と六つの外国銀行の支店があり、337行の内訳は、八つの商業銀行、246の協同組合銀行(オコバンクグループ)、43の地域協同組合銀行、40の貯蓄銀行である。メリタグループ、オコバンクグループ、元郵便貯金のレオニア銀行の三大グループで全預金量・貸出の85%以上を占めている(第3図)。

簡単に、フィンランド金融業界の各グループの概要を紹介すると次のようになる。

メリタグループは、92年に不良債権を政府保証基金が引き継ぐ条件でKOPとSTSバンキーという二つの商業銀行が合併し、その後95年にUnion Bank of Finlandと合併したフィンランド最大の商業銀行である。

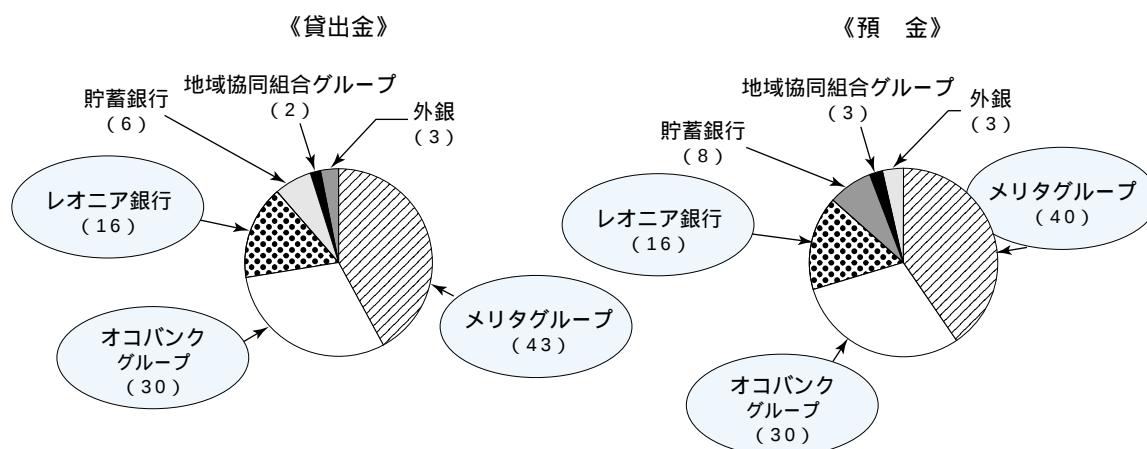
さらに、97年にスウェーデン第3位のノ

ルドバンケンと合併し、さらにデンマークのUnidanmarkとも合併に合意し、北欧最大の銀行になった。さらに現在ノルウェー第2位のCristiania銀行とも合併交渉が進行中である。

オコバンクグループは246の独立した協同銀行と中央機関オコバンクの子会社等からなる。オコバンクはグループの中央機関として、金融・決済業務をメンバー銀行に提供している。

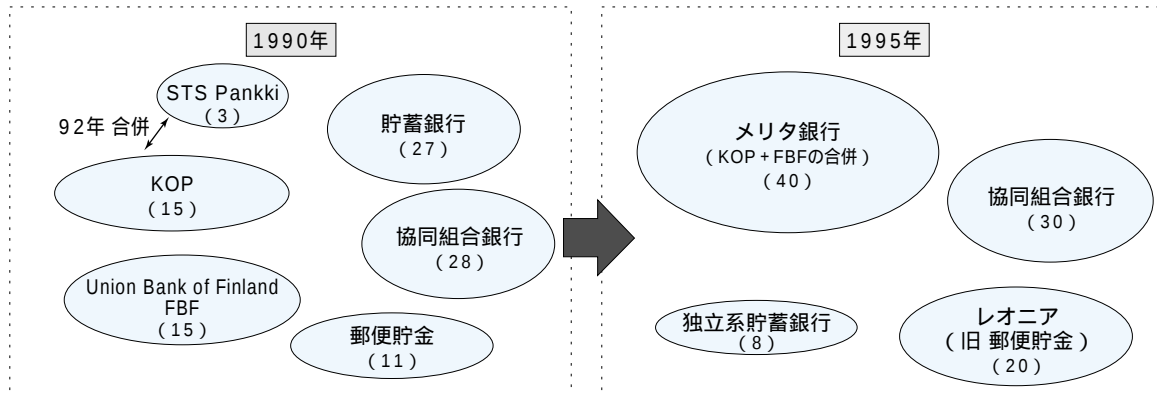
レオニア銀行は、元郵便貯金であり郵便貯金と輸出銀行が98年に合併し設立された。100%政府所有の銀行であったが、今年フィンランド最大の保険会社サンボと合併したため、株式の政府保有分は43%と急激にそのシェアが縮小することになった。また、一方で郵便局が同銀行の最大のネットワークであったが、今年末に提携が終了し、このネットワーク自身がなくなってしまう状況にある。この背景には、郵便局と

第3図 フィンランド金融マーケット
—1999年6月30日現在—



資料 第2図に同じ
(注) ()内はマーケットシェア(%)。

第4図 フィンランド金融業界の再編の推移



資料 メリタ銀行提供資料から作成
(注) ()内はマーケットシェア(%)。

の委託料交渉で、提示された金額に応じきれなかったということがあるようである。

さらに上記三つの大手グループに続くのが、貯蓄銀行グループと地域協同組合銀行グループであり、この二つのグループの中央機関として、貯蓄銀行Aktia銀行がその役割を果たしている。貯蓄銀行グループは、金融危機以前は大きなシェアを持っていたが、この危機によって最も傷ついた業態であり、急速にマーケットシェアを落とし、また吸収合併が進み、現在のような位置づけとなっている。また、地域協同組合銀行グループは、97年に彼らの中央機関として、オコバンクではなくAktia銀行を選んだため、貯蓄銀行グループに属すとも言える(第4図)。

フィンランドの金融業界は前述のように統合が進んだが、現在はサンポ(保険会社)とレオニア(銀行)の合併にみられるように次のステップに入ったといわれている。つまり、銀行同士の合併大型化が一段落し、次に保険業界との合併に入り、総合金融化

(注2)
が組織上からも加速している。

(注2) フィンランドは、ユニバーサル制度をとっており、すでに銀行は銀行業と証券業を兼営している。

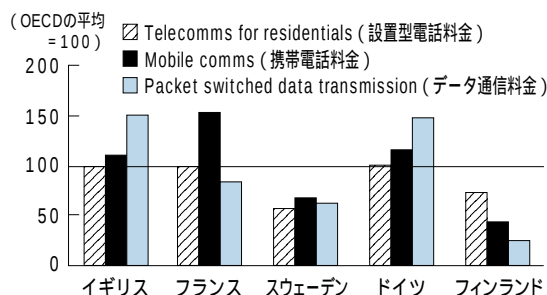
3. フィンランドのIT環境 と金融業界

(1) インターネット普及の背景

金融機関と取引をするために、インターネット接続を開始する人間はあまりいない。フィンランドの金融機関において電子取引が急速に普及している背景には、当然のごとく前提に同国のインターネット普及率の高さがあった。フィンランドが北米をも超える高いインターネット普及率を示し、真っ先に高度情報化社会の幕開けを経験した要因としては、次のようなことがあげられよう。

最も大きな要因としては、フィンランドの通信情報産業における規制緩和である。同国の通信市場は欧州において最も自由化

第5図 通信コストの比較



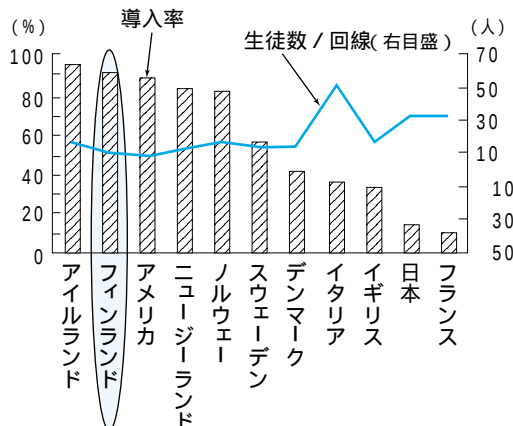
資料 OECD Communications OUTLOOK 1995

された市場と言われ、通信コストはOECD諸国の中でも早くから最低のレベルにあった(第5図)。

通信業界における企業間の競争は非常に厳しく、ノキアという世界的先進企業が存在しえるのも、過酷な競争に鍛えられたためと言われている。また隣国スウェーデンにはエリクソンという巨人も存在する。さらに、スカンジナビアは、アメリカやドイツの大手企業が新商品・新技術を導入する際に、初めにテストを行う地域、情報社会の実験地であると言われている。同地域のマーケットは小さいが、欧州を代表する地域ともいえるのだ。

スカンジナビア地域はノキア・エリクソンという二つの巨大企業を中心にIT関連企業が集中し、経済金融環境がこれら企業をサポートするような環境にもある。また、政府のサポートも大きく後押ししている。フィンランドはかつて鉄鋼と木材という産業しかなかったが、前述のカジノ経済崩壊以降、政府自身も新しい産業を育てることが重要と考え、それが情報産業であり、象徴的存在がノキアであった。かつて

第6図 小中学校におけるインターネットの導入の状況(1998年)



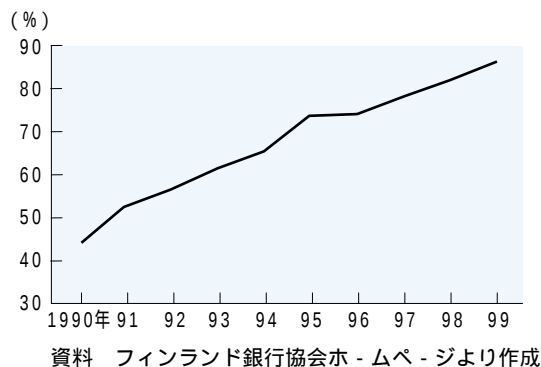
資料 OECD資料から作成

リッポネン首相がフィンランドはノキアに依存しすぎていると言ったほどであり、実際ヘルシンキ株式市場取引額の50%以上を占めている。ノキアは世界中から高度な能力・技術をもった人間を集めているが、このような外国人技術者の所得税率は自国民に比して低くするという優遇政策もとられていた。さらに教育現場でのインターネットへの取り組みにも積極的であり、世界でもトップクラスの導入率を示している(第6図)。

(2) 急速に拡大する電子決済

同国金融業界における、電子決済の浸透率は非常に高い。第7図に見られる通り、99年は決済の85%が電子的に行われている。これは欧州の中でも突出した数字である。金融危機に伴う公的資金投入により、徹底的な合理化が後押しされたが、この中でテラー業務を代替するものとして決済業務の電子化に積極的に取り組んだことも、

第7図 全決済に占める電子決済のシェア



一つの要因と言える。

企業からの様々な請求書についても、従来は封筒に入って郵送されてきたものが、急速にインターネット経由での送付等オンライン化され、ペーパーレス化が進んでいる。その支払いについても、従来のカウンター処理から、オンライン処理に移行され、最近は携帯電話からも支払いが可能となっている。

また、個人の支払いにおけるカードの浸透率も非常に高く、現在小切手はほとんど利用されていない。フィンランドでは現在

小売における支払いの93%がカードの利用等により、電子的に処理されている。

最近のカード発行のトレンドとしては、スーパー、百貨店等の小売業者との提携カードが伸びている(第8図)。

(3) 携帯電話

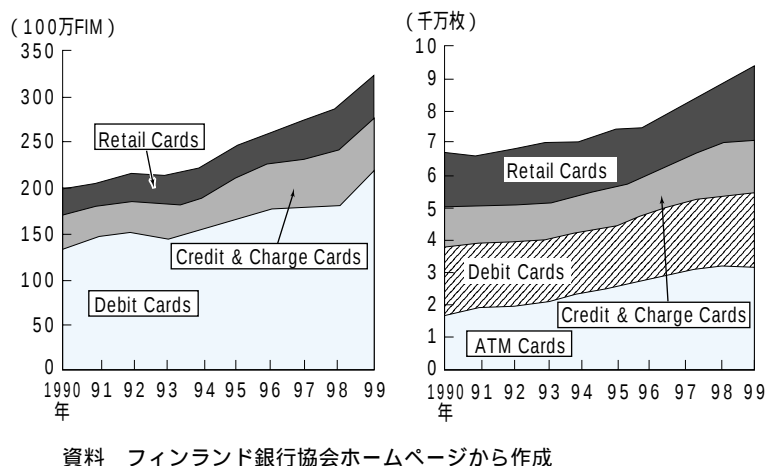
フィンランドにおける携帯電話の普及率は世界一を誇る。98年末にはすでに、個人所有の携帯電話は設置型電話の登録数を超過しており、99年3月末の時点で携帯電話の世帯普及率は75.7%、固定電話の普及率は79.1%という状況である。OECD諸国の中でも最も低い携帯通話料金とデータ通信料金(前掲第5図)、及び同国の代表企業であるノキアが存在が大きく影響していると言える。

アメリカにおけるインターネットの接続は、パソコンという端末が中心であったが、欧州において現在最も注目されている端末は携帯端末、携帯電話である。この携

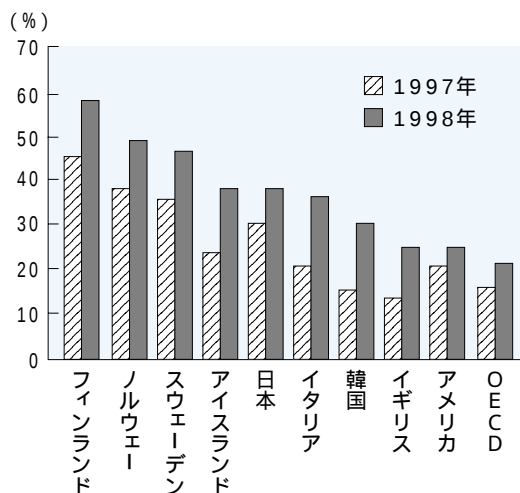
帯電話からのインターネット接続においては欧州の方が急速に拡大しており、現在欧州全体が導入・普及に注力している。この分野でもフィンランドは欧州の中の、さらに世界の中の、リーディングカントリーであることは間違いない(第9図)。

わが国金融機関においても、iモード利用による金融サービス提供が注目されてい

第8図 カード決済の状況



第9図 OECDの携帯電話普及率



資料 OECD

るが、同様にフィンランドの金融機関も
(注3)
WAPサービス拡充への姿勢は非常に積極
的である。すでに提供されている金融商
品・サービスは、投信、株売買、海外旅行
保険にまで及んでいる。

さらに、携帯電話の様々な活用として、
フィンランドの金融機関等が注目している
新しいサービスの一つはEMPS (Electron-
ic Mobile Payment Services)であろう。これ
は携帯電話がクレジットカード、デビット
カード等の機能も併せ持ち、さまざまな支
払いサービスが可能となる、つまり電子財
布化するプロジェクトであり、今年に入り
試行されている。

具体的には、ノキア、VISA、メリタノル
ドバンケングループのジョイントベン
チャーとして始められた。WAPフォンに
ICチップを埋め込むことで、携帯電話自身
がクレジットカード、バンクカードや様々
なロイヤリティカード(小売企業のメンバー
カード等)の代替となり、ATMでの現金引き

落とし、百貨店などでの支払い等が可能に
なる。何枚ものカードを持たずとも携帯電
話一つですべての支払いが可能になるので
ある。さらに、インターネットバンキング
やテレフォンバンキングを利用する際に必
要であった本人確認のコードも不要とな
る。日本でも大手都市銀行が2002年までに
同様のサービスを開始するということが報
道されている。

(注3) WAPとはWireless Application Proto-
colの略。iモードは記述言語が簡易HTML方式を
用いているのに対し、WAPはWML方式。

4. フィンランド金融機関 のマルチチャネル戦略

(1) オンラインチャネル導入に伴う物 理的チャネルの変化

前章でみたように、フィンランドにおけ
るインターネットの普及率、金融取引にお
ける電子化の浸透度は高い。ほぼすべての
金融機関がインターネット、電話等のオン
ラインチャネルを持ち、多くの顧客が電子
取引を利用する。しかし、このような状況
の中でも、同国において店舗・スタッフ等
のフィジカルなチャネルが軽視され、急激
に消滅しつつあるとは言えない。他の多く
の国で見られるような、低価格化に拍車を
かけるインターネット専門銀行が乱立して
いるわけではなく、このようなネットバン
キングに特化しようとする金融機関は見当
たらない。

各金融機関に共通しているのは、チャネ

第1表 大手金融機関3グループの物理的チャネルの概要（1999年末）

メリタ銀行		オコバンクグループ		レオニア銀行	
店舗	426	店舗	685	店舗	89(+31)
インストアランチ	49	インストアランチ	32	インストアランチ	
ATM（独自所有）	1,400	ATM（独自所有）	668	ATM（独自所有）	1,000
OTTO（共同所有）	2,000	OTTO（共同所有）	2,000	OTTO（共同所有）	2,000
Agent（大口希薄地域）	24			郵便局（2000年末まで） R micro Shop（予）	↓ (100)

資料 各金融機関年報から作成

ルごとの役割分担と顧客に合わせた最適なチャネルミックスのバランスが重要視されているということである。

大手3グループの物理的チャネルの状況を見ると以下のようになる（第1表）。

フィンランドにおいて、近年の銀行合併、公的資金導入に伴う徹底的な合理化により、確かに店舗数、スタッフ数は減少した（前掲第2図参照）。しかし、同国最大シェアを持つ商業銀行メリタグループにおいても500近い物理的ネットワークを依然として所有しており、わが国都市銀行が200～300の支店網から整理統合を模索しているのとは、少し状況が違う。

さらに最も重要な点は、同国すべての金融機関が店舗での接客にあたる従業員の教

育に非常に熱心に取り組んでいることであり、オンラインバンキング導入によって最も影響が大きかったのは、接客する従業員の役割の変化であろう。つまり、事務処理が店舗での仕事ではなくなり、さらに単純な決済等の取引がオンラインチャネルに移行することで、スタッフはより高付加価値業務に専念することができる。逆に言えば、高コストの店舗・人のチャネルは、そのコストに見合った商品・サービスを提供することが課されているのである。

写真（左）で見るとおり、店舗の窓口は相談業務が中心となっている。また、ショッピングモール内の店舗に見られるように（写真中、右）、新規出店の店舗は小型化し、決済業務は高機能ATM等で行い、1～2名

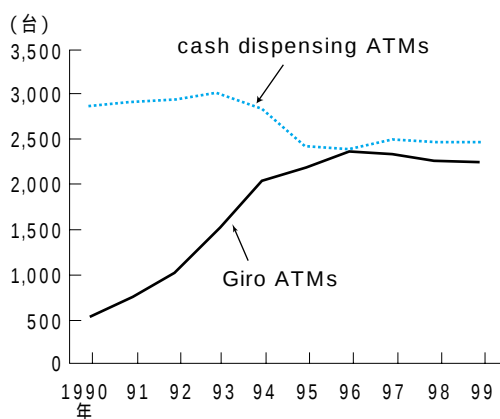


メリタ銀行の店舗



ショッピングモール内の店舗

第10図 フィンランドにおけるATM数の推移



資料 フィンランド銀行協会ホームページから作成



ATM "OTTO"

のスタッフが非常にフレキシブルな営業時間で顧客に接する。

また、他方でATMに対する位置づけも変化を見せている。“OTTO”というATMがあり、これは Automatia Pankkiautomaatit Oy という会社が運営している。これは同国の三大金融機関、メリタグループ、オコバンクグループ、レオニア銀行が共同で所有する会社である。このようにATMネットワークは独自で所有するものから金融インフラに変わりつつあることが同国では認められよう。さらに現金引き出しサービスを提供するものとして、スーパー等との提携も各行が積極的に進めている（第10図）。

（2）各金融機関の特徴

前節がフィンランドの各金融機関の共通するフィジカルチャネル、マルチチャネルに対する考え方であり、銀行間の際立った違いはない。但し、顧客ベースの違い、営業

基盤の違いから若干の特徴が見いだせると言える。ここでは、簡単に各金融機関のチャネルの特徴を概観する。

a．欧州でトップのオンラインチャネルをもつメリタグループ

同国最大の商業銀行であるメリタ銀行は世界で最も優れたオンラインチャネルをもつと評されている。オンラインチャネル口座数も世界一を誇る（第2表）。

北欧の金融機関全般に言えることであるが、オンラインチャネルの導入は世界的に

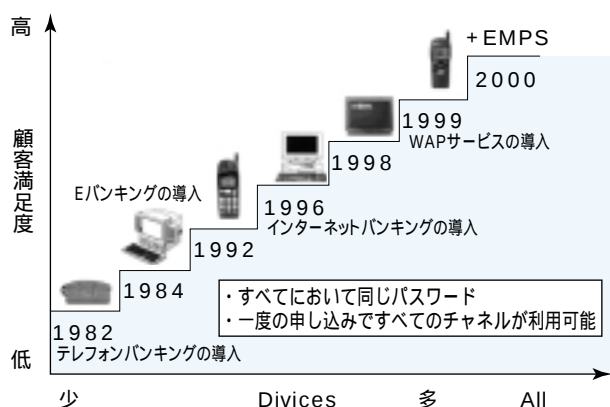
第2表 世界のオンライン口座の顧客数

（単位 万人）

	金融機関名	営業地域	顧客数
No.1	MeritaNordbanken/Unidanmark	北欧	150
2	Wells Fargo & Co	アメリカ	140
3	Bank of America	アメリカ	120
4	Royal Bank of Canada	カナダ	70
5	Barclays Bank	イギリス	65
6	Citibank	アメリカ	55
7	SEB	スウェーデン	53
8	Bank ONE/Wingspan	アメリカ	50
9	First Union	アメリカ	43
10	Commonwealth Bank	オーストラリア	40

出典 Lafferty Business Research

第11図 メリタ銀行における
オンラインチャネル導入の歴史



資料 メリタ銀行提供資料から作成

も非常に早い時期に行われていた。同銀行は、現在ノキア社との協力により携帯電話、WAPサービス拡充に力を入れている。また、多くの仮想商店街に参加し、この決済システムの提供にも非常に注力している銀行である（第11図）。

国内マーケット最大のシェアを有する同銀行は、同時に海外にも注目し始めている。もちろん、その洗練されたオンラインチャネルが非常に大きな武器になると考えられているが、それ以上に現地の銀行との合併にも注力している。スウェーデンのノルドバンケン、デンマークのUnidanmarkとの合併を果たし、さらにノルウェーのChristiania 銀行とも合併交渉が進行中である。チャネルという点からこの背景をみたとき、同国内でも同様であるが、オンラインチャネルとフィジカルなチャネルの役割分担、バランスが重要視され、海外進出にもフィジカルなチャネルの重要性、店舗における質の高いアドバイス能力は必須のものとして認識しているからであろう。

b. 協同組合銀行グループであるオコバンクグループ

同国第2位のシェアをもつオコバンクグループは、協同組合組織であり、247のメンバーバンクからなる。顧客基盤は国内全般に渡るが特に農村・地方に強く、同国全体で717の店舗をもつ。650程度まで店舗削減の計画であるが、高齢者層の顧客に占める割合が大きいことなど、同国内では最も店舗数の削減率が少ない金融機関である。しかし、他行同様、店舗の小型化には非常に積極的である。

また、中央機関であるオコバンクには同グループの店舗スタッフのための教育部門があり、99年にOP Academyと名づけ、独自の教育システムを確立している。グループ内のスタッフが独学できるようにイントラネットにもホームページを開設し、スタッ

第3表 オコバンクのWebサービスの内容と
電子サービスに対する考え方

提供時間	24時間、年中無休
提供サービス	
金融関連	残高照会、ビルペイント、資金移動、消費者ローン、株売買、外貨両替、投信、旅行保険
その他	投資家向け情報提供、農林業従事者向け情報提供、仮想商店街“OPTORI”、資産運用相談、地域情報



オコバンクグループの 電子サービスに対する考え方

- ・チャネルの基本的な考え方は、顧客自身がチャネルを選ぶ
- ・オンラインチャネルは、追加的サービスであり、顧客の利用を無理矢理促進するようなものではない
- ・価格はコストに基づく。この意味で相対的にオンライン取引は割安となる。
- ・店舗での活動は、オンライン取引においても、顧客に新しいサービスを利用するように手助けする重要な要素である。
- ・高いサービスと高いサービスとサポート（コールセンター）は、顧客満足度を維持するための基本

資料 オコバンク提供資料から作成

フの販売力強化にあたっている。

オンラインチャネルを利用する顧客のシェアではメリタ銀行(46%)に続く同国第2位のシェア(32%)を持つ。現在インターネットで提供されているサービスは第3表の通りであるが、中央機関であるオコバンクがこれら技術及び商品等の開発を受け持っている。現在顧客は口座をもつ協同組合の金融商品しか購入できないが、2000年中にサービスが拡大され、どの協同組合の商品も購入することが可能になると言われている。但し、グループ内での競争を避けるために、価格・商品の調整を行うことになっている。

c. ポストバンクから民営化されたレオニア銀行

レオニア銀行も他行と同様にすべてのオンラインチャネルを持っているが、郵便貯金が公社化(後に民営化)された経緯を持つため、そのチャネルにおける強みは、圧倒的に大きな郵便局という物理的ネットワー

クであった。しかし、この郵便局との提携が2000年末に終了するために、今年はその代替としてR Micro Shopという小型機械化店舗(1名のスタッフと高機能ATM、PC、電話等)の100店の出店を計画している。この店舗は都市部中心に出店する予定(同行の顧客基盤は都市部)であり、人口過疎地域に対しては、多くのスーパー等の小売業との提携による現金引き出しサービスの提供と50名の渉外担当者の配置によって補う計画となっている。さらにサンボ(同国最大の保険会社)のネットワークも活用される(第12図)。

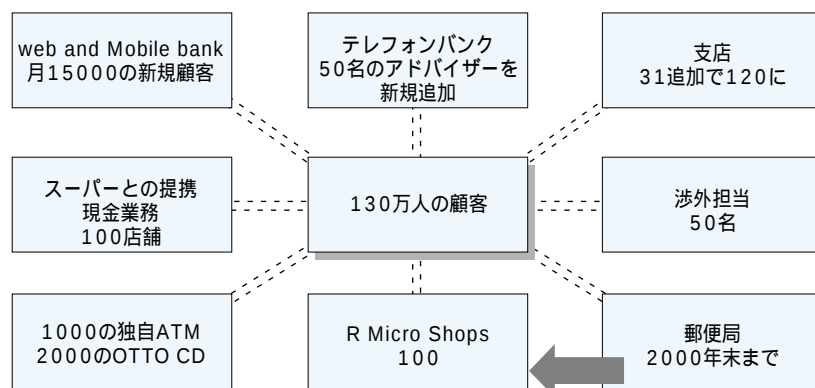
5. おわりに

世界で最も金融業界における電子化がすすんだフィンランドについて見てきたが、同国の金融機関に共通していることは、一つのチャネルに偏るのではなく、すべてのチャネルを提供している点である。一方で、他の欧米の国々では、オンライン専門

銀行の台頭に対し、子会社方式等でオンラインチャネルに特化するサービスを始めた既存大手銀行も多い。

しかし、昨年ドイツ最大の商業銀行ドイチェバンクにおける子会社BANK24(オンライン専門銀行)と支店網との統合という戦略変更(詳細は農中

第12図 レオニア銀行の提供チャネル



資料 レオニア銀行年報から作成

補論——テレビバンキング

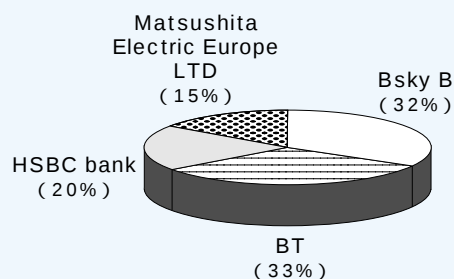
本稿では、フィンランドを中心として紹介したが、先般の欧州調査の中で、イギリスの金融機関において新しいチャネルとして注目されているデジタルテレビについて簡単に紹介したい。

イギリス国民のテレビ好きというのは世界的にも有名であり、パソコンよりも親和性の高い、つまりより多くの顧客に利用されているTVが、今後Eコマースにおいて主役となると金融機関をはじめ様々な業界・企業に期待されている。このような中、昨年99年10月よりデジタルテレビを利用した様々な商品・サービスの提供が開始された。

事業内容は衛星と電話回線を利用し、TVを端末とした双方向性サービスである。BskyB（衛星放送）、プリティッシュテレコム（BT：通信）、HSBC（銀行）、松下（メーカー）の4社の出資によってBIB（British Interactive Broadcasting Holding Ltd）、その子会社としてOPEN Interactive Ltd. が設立され、「OPEN……」と

呼ばれる名前でこのサービスが提供されている。当該事業は非常に早くから企画されていたが、前述の株主となっている4社が非常に強者の集まりであることから、当局との交渉等により、設立・サービス開始が伸びてしまったようである。また、10月というのは、12月のクリスマス商戦をねらった時期であり、確かに99年のクリスマス商戦では非常に大きな成果を得、一躍その名を有名にした（図A）。

図A 4 企業の出資比率



資料 「エコノミスト」記事から作成

総研発行『金融市場』6月号参照）、アメリカ最大手のシティグループのオンライン専門サービスからの撤退など大手行の動きにも変化が見え始めている。

この度の調査対象国フィンランドの金融機関に共通していたチャネルに対する考え方は、チャネルは顧客が選ぶものであるという点である。つまり、サービス提供側の金融機関が顧客に強いものではない。もちろん、単なるチャネルの追加・多様化で

あればコストアップだけになってしまうため、これに加え最も重要な点は、チャネルコストに見合った商品の提供ということであろう。決済業務はより電子化し、コストの高い店舗・人は、高いリターンが見込める商品サービスの提供に集中していく。オンラインチャネルの導入によって、最も変化が大きい点は、店舗スタッフに求められる役割・能力の向上かもしれない。

わが国に置き換えた時、金融業界におけ

各企業が自身のサイトをもち、書籍・衣料・チケット等の商品の販売、映画・音楽・気象等の情報提供、Eメール、そしてバンキングサービスが提供されている。金融業務に限れば、開始当初は情報提供のみであったが、次第にサービスが拡充され、HSBC銀行が99年11月15日より本格的TVバンキングをスタートした。提供される金融商品・サービスも日々拡充されている。HSBC銀行にとっては、自行のチャンネルの一つとしてTVチャンネルを顧客に提供するだけでなく、「OPEN……」事業参加企業に決済システムを提供できている点が大きなポイント、利点であろう。

このサービスにおいて最も工夫された点は、リモコンのスイッチである。手元のリモコンが複雑になってしまえば、TVの親しみがあるというメリットは消滅してしまう。写真に見られるように、四つ（赤・緑・黄・青）の色の違うボタンをつけ、この4つのボタンと数字ボタンの操作だけで全ての操作ができるように開発されている。但し、Eメール用にはオプションで写真のようなキーボードも売ら

れている。このキーボードを購入するとEメールの電話料金が10時間分無料となるという特典付きである。



TVサービスで利用されるリモコンとキーボード

少し古い数字であるが、2000年2月末のEメール登録者数は55万、TVバンキング利用者数は4万人（登録者数7万）とされている。しかし、英国における潜在的な顧客数は非常に巨大で、デジタルテレビの世帯普及率はすでにパソコンの普及率を超えているとも言われ、今後急速に拡大していくと予想される。

（注） *ちなみに参加企業やOPEN……のデモがwww.bib.co.ukにて提供されている。

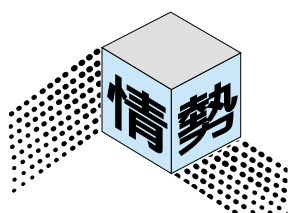
る電子化はまだ緒についたばかりであり、電子取引に対する顧客の浸透度も異なる。しかし、今後の急速な普及は異論の無いところであり、多くの金融機関がオンラインチャンネルをすでに導入し、サービスを拡充している。フィンランド金融業界の状況から学ぶべきポイントは、オンラインチャンネルの拡大、フィジカルチャンネルの縮小という表面的現象ではなく、チャンネルの特性を見極めながら何をするのかということであ

り、わが国金融機関にも求められている課題と言える。

参考文献

- ・"Banking Year" 各年版 The Finnish banker's Association
- ・各銀行Annual Report
- ・武末高裕『なぜノキアは携帯電話で世界一になり得たか』ダイヤモンド社、2000年6月
- ・"Information Technology Outlook 2000" OECD

（丹羽由夏・たんばゆか）



都道府県財務ランキング（抄）

〔要 旨〕

1. 地公体における会計は、一般企業で用いられる複式簿記概念ではとらえ切れない側面があること、データが必ずしも十分そろわない、開示されていないことから、格付と言う絶対的評価でなく、ランキングと言う相対的評価方法とした。
2. ランキングは三段階評価とし、1段階は自治省作成指標の分析。2段階は地公体普通会計の修正指標、資産・負債項目の動き。3段階は公営企業会計等との指標分析を行っている。
3. この際、一般企業では実質長期債務返還期間と言う債務返済能力を測る絶対的指標があるが、地公体においては、このような指標は現状考えられず、連結ベースでの実質債務が連結ベースのキャッシュ・フローに対しどの程度であるのかを見ている。
4. このランキングによる総合順位は、ベスト3が栃木、岐阜、三重、ワースト3が岡山、奈良、大阪となった。
5. 国の地方交付税特別会計借入金は、12年度8兆円増加し、未残38兆円に達するものと見込まれており、このままでは、国債ともども地方債の信用力も失墜することが懸念される状況である。
各地公体が行政・財政改革に努力し、その結果が各種指標の改善として現れてくることこそ、地公体の債務償還能力をあらわして行くと言うことだと思われる。そのために、より広範な徹底した情報開示が望まれる。

1. はじめに

今回、農林中金公共業務部において、文末別表のとおり都道府県財務ランキングを作成した。

平成12年度末における、国・地方公共団体（以下「地公体」）の国債、政保債、県債、縁故債等の債務残高は700兆円に達する見込みとされており、国・地公体の財政改革

はここ10年来、国家・国民的最重要課題の一つとされながら、総体としての債務は減少せず、むしろ、ゼロ金利情勢下にある経済不況を反映した財政出動要請を反映、増加基調を示している状況にある。

ところで、当部は、農林中金における地公体与信の統括担当部署であることから、当然、これら国・地公体の財政状況には関心を持っている訳であり、特に、財政状況の違いにかかわらず、地方財政計画を根拠

として調達される地公体与信の同一条件性には、昨今の市場原理を徹底していく立場・市場透明性の観点から、疑問を抱かざるを得ない状況にあり、逆に、この条件相違性を論理的・整合的に認識するためにも、地公体格付には、大なる興味を持っているところである。

しかしながら、現在、公表されている地公体格付は、必ずしも、一般企業格付、国格付のように定式化・定型化されたと言えない面もあると考えられ、当部としての判断・データも取り入れ、ランキングを行うこととしたものである。

2. ランキングの考え方

今回の分析においては、格付ではなく、ランキングの考え方を取っている。

これは、格付と言う際には、他の一般企業とも、横並びで評価・比較し得るものと考えられる、ないし見なされるものとなるが、B/S作成自体が課題となっている地公体財務においては、一般とは全く違うところで豊富なデータがあるかと思えば、一般では当たり前と思われるところでそのデータがない、有り得ないと言うことがある。さらに、近年情報Discloseは進展してきていると思われるものの、地公体自体でも未だ整理していない、外部公表していないものも相当あり、しかも、その程度が地公体により相違しているのが現状である。

従って、これらから格付という、言わば絶対的評価を地公体に対し行うことは、現

状無理であると考え、むしろ、現状入手し得る均一的データに対し、均一的評価を行うことにより、その相対的評価、すなわちランキング付けを行うことが妥当と判断したものである。

このランキングは、三段階での評価としている。

まず、一段階においては、自治省が地方財政統計に基づき作成している、種々の分析指標をランキング化した。

自治省では、毎年度、全国自治体の地方財政計画の取りまとめ、作成を行い、これに必要な財源を地方交付税、譲渡金、補助金等の形で手当てするとともに、財投資金、公営公庫資金、民間資金等により調達する地方債計画を策定している。

このため、地方交付税等交付の基準、地方債起債の許可基準等に関し、様々なデータを蓄積・分析し、地方財政の健全性・安全性をチェックしている。そして、これらは、経常収支比率等、主に単年度収支、キャッシュ・フローに関するものとなっている。

段階目のランキングにおいては、修正実質収支を算出、同時に、債務対資産の関係でB/Sの動きも見ている。

また、経常収支のなかでも、地公体単独での収支状況(交付税等除外)を見ることにより、一段階ランキングでは考慮されていない、B/S項目、地公体単体キャッシュ・フロー能力の評価を試みている。

さらに、二段階目のランキングにおいては、現在まで公表されている地公体関連財

政分析・格付等においては、(総合的、結合的には)提示されていない、地公体普通会計と、公営企業会計及び土地公社等外郭団体会計との連結ベースでのキャッシュ・フロー、資産・債務状況を入手可能なデータにより、把握しようと試みている。

また、このなかにおいて、昨今のバブル崩壊以降における、いわゆる土地資産含み損の推定も行っている。

以上三段階のランキングを基に、最終総合ランキングは、単純に、各評価項目ごとのランキング順位を合計し(但し、段階評価項目については、重要度・項目数を勘案、2倍している)、その合計数の少ない方から順位付けしている。

この点、各評価項目ごとに標準偏差値を算出、点数化することも考えられるが、ここでは、むしろランキングの原義に従い、各評価項目ごとランキングの単純点数化の方法を採用した。

3. キャッシュ・フローと B / Sの連関について

日本格付投資情報センター(R&I)では、企業会計原則に倣った行政キャッシュ・フローを作成、これと債務残高と比較することにより地公体格付の枢要指数としている。

これは、地公体のB / Sが、その資産・負債の評価基準が統一されておらず、また、行政財産そのものが売却を前提としていないことから、B / S作りに手間暇かかる割に

その使い道が乏しい反面、企業会計を反映したキャッシュ・フローは、正しく、その資金繰り自体をあらわすものだからとしている。

この地公体のB / Sの活用法については、地公体B / S作りにおいて三重県を指導してきている関西学院大学小西教授も、「B / Sで地方債のリスクを測ろうとすることは徒労であり、その債務返済能力は、将来の税収が義務的経常経費に比べ、どの程度の余裕があるかによって決まる」とし、「B / Sを作る意味は、負債項目の正確な把握にある」としている。

筆者も、別途「道路資産評価を巡る諸考察」のなかにおいて、税収そのものが、企業における資本とも売上げとも認識できず、また、十分なデータがないなかでは、地公体の資産のなかにおいても大きな比重を占める道路は、投入価値でなく、その使用価値(EBITDA)により再評価されるべき物であるとし、また、かかる資産価値全般にわたる再評価を通じ、不必要な行政コストが把握される、排除されて行く。そこに、負債の把握と共に、B / S作りの大きな意味があるとし、結果として、認識されるB / S上の資本余剰ないし債務超過は、納税に見合う行政サービスを受けているか、いないか、の効用度合いをあらわすものだとしている。

また、かかるB / S上の資本余剰割合が大きいと推定される東京都の場合においても、この資本余剰は、その負債総額の大きさ、財政緊急事態を直接的に何ら解決する

物ではなく、債務問題の認識に当たっては、フロー面の分析が重要としている。

いま、これらを前提として、地公体におけるキャッシュ・フローと負債をいかに関連づけるべきか、と言うことを考えてみる。

一般企業においては、いわゆる償却前利益に引当金等を加えた実質内部留保に対し、実質長期債務（固定資産から資本額控除）が何年分あるかにより、その企業の債務返済能力を判定して行く（一般製造業においては7年が一応の目安とされる）。

R&Iが用いている行政キャッシュ・フロー対比債務倍率も、これと同発想の指標と考えられるが、民間部門と公共部門が決定的に相違していることは、民間部門においては利益剰余を出すことが使命であり、その剰余を持って資本（＝負債）を償却（＝資本を回収して行く、債務を返済）して行くことであるが、公共部門においては、税収は行政サービス（資本的支出も含めて）として消費されるべき物であり、余剰として蓄積されて行くべきものではないということである。もし、余剰があるとすれば、それは過剰徴収であり、減税をしることである。この点は、「道路資産評価を巡る諸考察」でも指摘し、本ランキング項目の一つとしても採用している自治省の地公体財務分析の指標の一つである実質収支率が、赤字ではもちろん駄目であるが、大幅黒字でも、納税に見合う行政サービスを提供していないことになるとされている由縁でもある。

では、地方債償還の本来的財源はどこに

見いだされるべきものであるか？

それは、R&Iでも指摘しているように、国と違い地公体においては赤字地方債が認められていない訳であり、地方債見合い資金は何らかの資産支出に当てられていると言うことになり、だとすれば、その償還資金は、その施設の利用料ないし利用料見合い税収から手当てされて行くべき物であるということになる。

しかし、利用料収入はごくわずか（平均で全体歳入の2%）であり、また、税収のなかで、このような利用料見合い税収としての区分けもされていない現状、この償還財源は、一般的歳入に頼らざるを得ないということになる。

だとすれば、R&Iが提唱している三段階に分けたキャッシュ・フロー分析も、さほど意味があることにはならず、至って、自治省が行っている、言わば大福帳的単式会計による経常収支比率分析・実質収支比率分析の方が正鵠を得ているものとも考えられる。

要諦は、むしろ、地公体B/S作りの過程で把握される資産価値評価のなかで、使用価値のない、使用価値が少ない資産形成をいかに押さえて行くか、すなわち、無駄な財政支出をいかに省いて行くかということにあると考える。

一方、このようなキャッシュ・フロー分析・債務把握も、地公体の普通会計ベースのものでしかなく、企業会計で言うところの連結ベースにあたる、公営企業会計、公社会計を（個々にとらえたものはあるとして

も総合的にとらえた、トータルでの分析をしたものではないと言うことがある。

以上の事柄を踏まえ、本ランキングにおいては、以下の観点からの分析・評価を行っている。すなわち、普通会計に公営企業会計・公社等会計を加えた連結ベースでのキャッシュ・フロー、債務残高比較を行っている。

この際、キャッシュ・フローは基本、普通会計の形式収支ベースとし、先の小西教授の言う「将来の税収が(将来の)義務的経常経費に比べ、どの程度の余裕があるか?」と言う点から、将来の税収そのものの予測は困難なものの、現状における義務的経常経費の削減については、東京都の場合のように、ある程度の見通し・シュミレーションは簡単であることから、義務的経常経費のなかでも3分の2を占める人件費について、その削減可能と考えられる金額を、キャッシュ・フローに加算した。

一方、負債総額については、土地公社等が保有している土地について、公示地価の下落の割合において、いわゆる含み損を算出、将来何らかの形で納税者負担となることは間違いないことから、連結債務に対し加算している。その上で、R&I同様、キャッシュ・フロー/負債倍率を算出することとした。

これは、前述、企業会計と異なり、公共体会計では絶対的債務返済償還年数、従って、絶対的債務返済能力をあらわす指標は有り得ないものと判断されることによっている。

4. 枢要評価項目ごと ランキング

(1) 段階評価項目

[- 実質単年度(増分)収支]

実質収支から前年度実質収支分を差し引いたものが単年度収支であり、これは、計算上、今年度歳出増加分を同歳入増加分で賄っているか、すなわち、差分収支をあらわすものであり、収支状況の方向性を指し示すことから、単年度財政主義を採る自治省が最重要視する指標の一つである。(単年度収支は定義の意のほか、一般には、それぞれ単年度の収支状況をあらわす言葉として使われることから、本ランキングにおいては、単年度 増分 収支として区別することとした。)

さらに、この単年度(増分)収支に、財政調整基金の増分、地方債繰上償還分を加えたものが、実質単年度(増分)収支であり、収支の方向性と地公体の流動性の増減の両者を見るものとして重要視される。

[- 実質収支比率]

先の実質収支を、自治省が規定する標準財政規模で除したものが実質収支比率であり、この赤字比率が5%を超えると、再建団体指定・新規起債が不可となる。

10年度実質収支が赤字となった、先の東京、神奈川、愛知、大阪は、当然この比率が赤字となり、ために、再建団体への転落を避けるため、財政非常事態宣言を行い、財政危機打開への動きを取っている。この

点，国債の増発の止まらない中央財政と違い，地方財政のアラーム・システムは，ある程度機能していると言えよう。

（２） 段階評価項目

〔 - 自主財源割合 〕

歳入のなかで，地方税・利用料等いわゆる自主財源の占める割合，すなわち，地方財政の独立性を（あらわすと思われるものを）見てみると，「３割自治」と言われるごとく，平均では37%に過ぎず，２割に満たない県も長崎，熊本以下，全体の４分の１にあたる12県ある。

〔 - 修正実質収支 〕

先の実質収支は，形式収支から翌年度繰越分を控除したものに過ぎず，また，実質単年度（増分）収支は，年度差分収支に財調基金増分を加味したものであり，極めて分かりづらい指数であった。

このため，ここでは，実質収支に，地公体の当座勘定にあたる財調・減債・特定の３基金全体の増分を加え，言わば，グロスでの実体的収支状況を見てみた。

これで見ると，既に，9年度から全体で9,700億円の赤字であり，黒字の県は愛知等の４県に過ぎず，10年度はトータルで１兆円を超す赤字となり，２年平均で黒字県は，栃木，奈良，沖縄の３県だけである。この点，先の実質収支では10年度から４県が，単年度（増分）収支では全体が10年度から，実質単年度（増分）収支に至ってようやく9年度から全体で赤字（但し，赤字県数は

31県）であった訳であり，この修正実質収支は，これら 段階指標より先行して地方財政悪化状況をあらわしていることが分かるものとなっている。

〔 - 基金対普通会計償倍率 〕

上記修正実質収支を見ることにより，結果として，地公体の基金が全体で，ここ２年の内に２兆円をも取り崩されていることが判明した。これは，10年度末残高が５兆円であることから，年２割ものの割合で，言わば，貯金が減少してきたことを示している。（この２年間減少金額対比基金残高が１を切る，すなわち，今のペースで減少すれば基金が２年もたない県が北海道等５県あり，特に千葉は１年を計算上切っている。）

一方，同10年度末の地方債残高は63兆円であり，言わば，貯金の何倍の借金を抱えているかを見たものが，この基金対普通会計償倍率である。

（３） 段階評価項目

この 段階目における評価においては，普通会計のほか，一般の企業会計原則に基づくP/L，B/Sが作成されている法適用公営企業，それ以外の法非適用公営企業と，住宅供給公社，土地開発公社，道路公社のいわゆる３公社と都道府県出資比率50%以上の外郭団体を加えた連結ベースでの評価としている。この連結して見ている団体数は，東京の35をはじめとして合計182となった。（なお，公営企業等会計年度に合わせるため，普通会計年度は9年度としてある。）

〔 - 連結形式収支 〕

第2章の「キャッシュ・フローとB/Sの連結について」で述べたごとく、連結する普通会計の方は、形式収支であり、これを連結することから他会計との繰入・繰出を勘案したネット形式収支としている。

一方、連結される側の収支も、基本償却前収支（ないしこれに見合うもの）と、普通会計形式収支には債務収支（元利双方）が含まれていることから財務（資本）収支も含め、これに他会計との入り繰りを勘案したネット資金収支としている。

この連結形式収支を見ると、普通会計収支では絶対に現れ得なかった赤字計上先が、群馬、埼玉、大阪、東京の4県出てきている。

〔 - 連結実質債務対普通会計債倍率 〕

上記、キャッシュ・フローとしての連結に対し、実質債務の連結は以下のごとく行っている。

まず、普通会計にかかわる実質債務として、普通地方債残高に債務負担行為として後年度負担が確定しているものを加算、これから、公共事業等に関し国で財政措置が取られている交付税措置債分と、先の地公体の当座資金にあたる基金合計額を控除して算出した。

この地方債の内、交付税により措置される分、すなわち、国の債務であり実質地公体の債務ではない分については、場合により地公体の債務の5割に近い自治体もあるとされるが、その措置基準が、事業ごと・

年度ごとの紐付きでかなり煩雑なものになっており、かつ、当然ながら多年度にわたるため、その、総額をヒアリングしようとしても、地公体自体も必ずしも把握していない、情報開示してもらえない状況である。ここでは、当部調査で明確になっている分だけを控除してあり、その総額は1兆5千億円で地方債残高の2.7%に過ぎず、これより、はるかに多額の金額が国により手当てされる（＝実質国の隠れ借金）と思われるものの、データ制約上、このままの扱いとしており、地公体自体での精査・情報開示が望まれるところである。

一方、法適用公営企業及び外郭団体については、それぞれの企業債・借入金に繰越欠損額を加算、諸積立金を控除すると共に、土地がらみ公営企業・住宅供給公社の土地資産簿価に対し、三大都市圏・その他地域と住宅地・工業地別の公示地価下落率を掛け合わせ、含み損を試算し、また、土地公社については、自治省調査による10年以上長期所有分（＝12%）を（実際利用方法なく要償却分と認識）、それぞれ、加算することにより実質債務としている。

上述による含み損試算総額は、公営企業で1兆円、土地公社で3千億円、住宅公社で1,700億円の合計約1兆5千億円であり、特に、千葉、東京、大阪、兵庫の4県で1兆円に達している。地公体全体の含み損額は一説には、9～10兆円にも上ると言われていることから、この推定額が少ないとも思われるが、飽くまで都道府県に限ったものであり、全国3千の地公体からすれ

ば、「妥当」とも言い得るのか、この点でも、地公体自体での含み損額等数字の情報開示が待たれるところである。

法非適用公営企業については、B/S作成されておらず、特別会計債額自体とした。

以上を合計したものを連結実質債務とし、普通会計債自体との連単倍率を見ると、平均で1.36倍となる。特に、東京は2倍、茨城、千葉、大阪の3県は1.5倍を超えており、これら都府県の財政状況把握には、連結ベースでの分析が重要であることを示している。

[- 連結実質債務対修正自主財源倍率]

先の小西教授の言う「将来の税収の義務的経費に対する余裕が、地公体の債務返還能力」とであるという点に関し、「将来の税収」は、なかなか予測困難（経済成長率・人口動態等難しい変数要因があると共に、税そのものは強制徴収権が付与されており、いざとなれば増税も可能。これを民意により避けるとすれば、債務はそのままということになる）な反面、義務的経費の削減可能性・柔軟性はある程度あるものと考えられる。

この点、義務的経費中、7割強を占める人件費についても、これを自主財源でカバーし得ているのは、半数の24県にしか過ぎない状況にあることから、地公体の財務柔軟性を見る場合、第一にこの人件費の削減が眼目になるものと思われ、この人件費削減可能性を以下により試算している。

まず、全国平均給与より高い水準の所が平均並みになるとした場合、東京など10県

において、総額4千億円の削減が可能となる。次に、東京都が財政再建プランのなかで示している4%の給与カットをしたとすれば、全国で4,300億円となる。さらに、一般職員数を人口当たり平均数にした場合の削減可能人員数は全国で5万4千人弱となり、これに、警察・教育等職員の基準定員超数を削減したとすれば18万人弱となり、総計23万人が削減可能と試算される。これに平均給与額を掛け合わせれば、1兆7,400億円となる。

以上を合計すれば、2兆6千億円となり、現在職員給与総額の21%が削減可能な金額との計算となる。この内、実額では、東京の3,800億円が最大で、ついで、大阪の2千億円、神奈川、愛知の1,500億円強、北海道、兵庫の1千億円前後となっている。

また、削減率で見ると、鳥取、高知、島根の30%内外が高率であり、茨城、群馬、岐阜、広島が15%を切っており削減余裕がない（あるいは効率的人員雇用をしているか）という結果となっている。

そして、言わば、この金額を「現在税収に対する義務的経費の余裕額」とし、これを、自主財源に加算し、連結実質債務と対比させてみた。

このランキングの平均倍率は3.6倍となり、神奈川が、自主財源の多さ、削減可能額の大きさから2.3倍で1位であり、栃木が連単実質債務倍率の低さ、自主財源比率の総体的高さから2位で2.4倍となっている。一方、熊本など8県は5倍強の倍率で、自律的債務圧縮能力が相対的に低いこ

とを示している。

[- 連結実質債務対修正連結形式収支倍率]

上記の人件費削減可能金額を，先の連結形式収支に加算して，連結実質債務との対比を見たものであり，平均倍率は24倍となっているものの，ランキング1位の愛媛と最下位の群馬では，8倍と80倍で10倍の差がついている。これは，群馬が先の連結形式収支で赤字であること，財務柔軟性も人件費削減可能比率15%弱にとどまっていること等による。また，茨城は40倍を超し，兵庫など8県も30倍を超し，総体的キャッシュ・フロー能力に対する実質債務残高の多さを示している。

5．総合ランキング

以上 ～ 段階までの普通・連結各評価項目により順位づけしたトータルの総合ランキングにおいて，ベスト3は栃木，岐阜，三重となり，ワースト3は岡山，奈良，大阪となった。

栃木は，普通会計評価項目順位5位ながら連結会計評価項目においては2位であり，双方とも高順位であったこと。岐阜は，連結で13位ながら普通では1位であること。三重は，連結5位・普通4位でバランスよく上位にあること。によっている。

反面，岡山は連結は29位ながら，普通は最下位であることにより，総合でも最下位のランキング。奈良は，逆に，普通は28位ながら連結が46位と最下位に次ぐこと。大

阪は，連結43位・普通41位と共に下位であったこと，によっている。

当部において作成した都道府県ランキングは以上の結果となったが，今，これを流通市場で相場のたっている地方債価格の対国債スプレッドと対比してみると，一番スプレッドの小さい東京が16bpであり，そのランキングは39位。次に小さい兵庫が19bpで35位。逆に相場のあるなかでランキングが一番高い静岡が，11位ながらそのスプレッドは21bpとなっており，このランキングとは関連していない。

東京，兵庫の地方債残高は，それぞれ7.5兆円，3兆円あり，静岡の1.8兆円の4倍，2倍弱あり，市場では，まだ，逆説的ではあるが，この債務高＝発行量の多さによる流通性の方に価値を見出している段階だと言えよう。

このランキングによる信用度合いが，もとより絶対的だと言っている訳ではないが，今後，市場としても，流通性のみならず，信用力も反映した相場付けになることが望まれよう。また，そのことが逆に，今後とも増勢が想定される地公体債務が，市場にスムーズに受け入れられて行く下地を造成していくものと考ええる。

6．おわりに

地方交付税特別会計の借入金は，12年度8兆円増加し，年度末38兆円に達することが見込まれており，9年度末17兆円に対しわずか3年で21兆円増加し，債務残高倍増と

言う激増振りを見せている。

このことは、地公体のみならず、国の財政状況も悪化していることを雄弁に物語っている訳であり、このペースでの債務急増が継続するとすれば、自治省の言う「地方債の信用力は、地方財政計画・地方債計画の下、国と同等の信用力を有する」とするものが、「国と同等」にその「信用力を低下」させ兼ねない状況にあると言えよう。

正しく、国・地公体全般での行政・財政改革が求められている由縁であろう。

この際、一般企業であれば、複式簿記概念に基づくP/L・B/S分析を通じ、対処策を見いだしていくこと自体はさほど困難なことではなく、この手法を公共体運営にも適用しようとして、現在、国も含めたB/S作りが行われている訳である。

しかし、本ランキングで見たように、一般企業と公共体では、資本概念・余剰概念で根本的に相違しているものと考えられ、一般企業に対するものと同手法では、その問題解決は困難と言ってよいものと思われる。

この点、この本ランキング自体も、地公体の債務償還能力自体を、一般企業と違い直接的に把握する指標がないと考えられる現状、均一的数字に基づき、相対的に各地公体の財務状況を把握することにより、その相対的債務償還能力の多寡を把握しようとする試みである訳である。

「将来の税収」に着目し、東京都が銀行税を導入したように、(景気回復に伴う自然増も含めた)増税による解決策は、徴税が強制

権を持つ以上、本来的にあり得る訳であるが(それを国民・市民の意思として忌避すれば、先述、債務が残ることとなる)、本ランキングにおいては、その方向への議論は取らず、むしろ、歳出がいかに効率化し得るかとの方向に向いた。試算を試みたのは、義務的経費のなかでも大宗を占める人件費だけであったが、無論、総体で2割にもあたるものが削減可能と現実的に考えている訳ではない。

同一基準に立てば可能であると示している訳であり、実際にそのような方策を、また、それ以上の方策を採るか、または、それ以外の方策を模索し採って行くかは、それこそ各地公体が自律的に判断し、自ら決定して行くことである。我々は、それを、客観的に把握していただくだけであり、そして、それにより改善されてくる指標こそが、地公体の債務償還能力をあらわして行く、ということになるのではないかと考える。

本ランキングにおいて指摘しているように、そのために、より広範な徹底した情報開示が求められるゆえんである。

(農林中金公共業務部長[現営業第七部長])

吉岡俊郎・よしおかとしろう)

(なお、文中意見にわたる所は、筆者個人の私見である。また、本文のフル・コピー、および「道路資産評価を巡る諸考察」を所要の際は、お申し越し頂きたい。)

次頁以降都道府県財務ランキング表掲載

第 1 表 都 道 府 県 財 務

順位	実質収支		実質単年度(増分)収支		実質収支比率		経常収支比率		公債費負担比率	
第1位	北海道	8,964	鹿児島	4,342	三重	1.2	鳥取	74.1	東京	9.8
2	新潟	4,346	福島	3,788	福井(2)	0.9	愛媛	76.0	愛媛	10.2
3	三重	3,703	島根	1,942	山梨(2)	0.9	島根	78.2	神奈川	11.0
4	岐阜	3,679	長崎	1,868	岐阜(2)	0.9	佐賀	78.6	岐阜	11.5
5	静岡	3,620	山梨	1,556	和歌山(2)	0.9	岐阜	79.7	千葉	12.3
6	埼玉	3,591	鳥取	956	新潟	0.8	山梨	81.6	京都	12.8
7	千葉	3,591	佐賀	908	福島(7)	0.7	宮崎	82.2	茨城(7)	13.1
8	福島	2,835	岩手	505	香川(7)	0.7	新潟	82.6	大阪(7)	13.1
9	栃木	2,486	奈良	337	茨城(7)	0.7	福井	83.2	埼玉	13.2
10	茨城	2,479	山形	302	北海道(10)	0.6	石川	83.3	愛知	13.3
11	鹿児島	2,328	青森	220	徳島(10)	0.6	徳島	84.6	福岡	14.0
12	熊本	2,282	福井	183	秋田(10)	0.6	高知	85.2	沖縄	14.2
13	兵庫	2,212	群馬	114	栃木(10)	0.6	岩手	85.7	滋賀	14.6
14	福井	2,102	大分	71	静岡(10)	0.6	和歌山	85.7	佐賀	15.5
15	山梨	2,060	徳島	51	鳥取(10)	0.6	三重	85.8	福島	15.7
16	香川	2,017	秋田	79	鹿児島(10)	0.6	福島	86.0	静岡	15.8
17	福岡	1,999	石川	172	青森(17)	0.5	長野	86.4	三重	16.0
18	秋田	1,959	兵庫	183	富山(17)	0.5	山形	86.8	香川	16.1
19	和歌山	1,956	香川	300	島根(17)	0.5	秋田	87.0	山口	16.3
20	青森	1,818	栃木	316	熊本(17)	0.5	大分	87.6	宮城(20)	16.4
21	長野	1,642	埼玉	354	佐賀(17)	0.5	山口	87.7	和歌山(20)	16.4
22	富山	1,571	新潟	463	山形(22)	0.4	滋賀	87.9	鳥取(20)	16.4
23	徳島	1,490	広島	660	群馬(22)	0.4	富山	88.2	兵庫	16.5
24	群馬	1,441	愛媛	779	埼玉(22)	0.4	青森	88.5	群馬	16.6
25	島根	1,380	滋賀	920	沖縄(22)	0.4	奈良	88.8	新潟	16.7
26	沖縄	1,330	高知	981	岩手(22)	0.4	熊本	89.1	徳島	17.0
27	佐賀	1,322	岐阜	999	山口(22)	0.4	栃木	89.8	広島	17.1
28	山口	1,273	京都	1,023	石川(28)	0.3	群馬	89.9	栃木(28)	17.3
29	鳥取	1,190	熊本	1,043	長野(28)	0.3	京都	90.8	青森(28)	17.3
30	岩手	1,057	沖縄	1,238	兵庫(28)	0.3	香川	90.9	奈良(30)	17.6
31	山形	1,029	富山	1,305	滋賀(28)	0.3	茨城	91.7	宮崎(30)	17.6
32	石川	941	山口	2,576	千葉(32)	0.2	静岡	92.0	福井	17.8
33	宮城	781	長野	2,582	福岡(32)	0.2	宮城(33)	92.1	北海道	18.6
34	滋賀	686	三重	3,093	長崎(32)	0.2	広島(33)	92.1	岩手	18.8
35	長崎	672	宮城	3,183	大分(32)	0.2	長崎	92.2	島根	19.0
36	大分	583	岡山	3,522	宮崎(32)	0.2	沖縄	93.0	大分	19.3
37	宮崎	576	和歌山	3,561	宮城(32)	0.2	兵庫	93.4	石川	19.4
38	京都	532	宮崎	3,696	奈良(32)	0.2	北海道	93.8	山梨	19.6
39	奈良	488	千葉	4,340	京都(39)	0.1	鹿児島	94.3	長崎	19.7
40	高知	284	静岡	5,147	高知(39)	0.1	東京	96.4	山形	19.8
41	広島	278	北海道	5,150	愛媛(39)	0.1	埼玉	97.0	高知	20.1
42	愛媛	190	茨城	5,397	岡山(42)	0.0	岡山	97.1	鹿児島	20.2
43	岡山	67	福岡	7,487	広島(42)	0.0	千葉	97.3	熊本	20.9
44	愛知	1,681	神奈川	18,196	大阪	0.4	福岡	98.3	富山(44)	21.2
45	大阪	2,692	愛知	18,782	東京(45)	0.7	愛知	104.4	長野(44)	21.2
46	神奈川	7,344	大阪	21,546	愛知(45)	0.7	神奈川	110.7	秋田(44)	21.2
47	東京	15,763	東京	138,638	神奈川	1.4	大阪	114.7	岡山	23.6
	計	53,346 (3ヶ年平均)	計	240,670 (2ヶ年平均)	計	0.3 (2ヶ年平均)	計	89.4 (2ヶ年平均)	計	16.6 (2ヶ年平均)

(注) 都道府県のカッコ内の数字は同順位を示す。 (実質赤字収支比率の5%以上は再建団体へ転落、新たな起債付加) (80%以下が望ましい) (15%以上警戒ライン、20%以上危険ライン)

ラ ン キ ン グ——その1

(単位 百万円, %)

起債制限比率		財政力指数		自主財源割合		義務的経費割合		自主財源対義務的経費割合	
愛媛	5.1	東京	1.084	東京	70.95	鳥取	33.81	東京	185.7
岐阜	6.3	愛知	0.972	神奈川	60.92	新潟	35.32	愛知	118.5
神奈川	7.4	大阪	0.928	愛知	55.19	岩手	35.52	神奈川	104.3
千葉	8.0	神奈川	0.928	大阪	53.54	島根	35.53	静岡	104.0
愛知	8.3	静岡	0.765	静岡	43.67	福井	35.74	大阪	101.4
大阪	8.7	埼玉	0.724	千葉	42.90	秋田	36.30	埼玉(6)	93.6
大佐賀	8.8	千葉	0.719	埼玉	41.92	高知	36.34	千葉(6)	93.6
茨城(8)	9.0	兵庫	0.613	京都	38.71	香川	36.74	岐阜	86.3
埼玉(8)	9.0	京都	0.606	福岡	36.45	宮崎	36.90	茨城	85.1
鳥取	9.3	茨城	0.589	栃木	34.72	徳島	37.11	京都(10)	83.9
三重	9.5	群馬	0.583	茨城	34.51	山形	37.20	三重(10)	83.9
福岡	9.9	福岡	0.582	群馬	34.39	山梨	37.34	栃木	83.4
東京(13)	10.1	栃木	0.568	広島	33.75	滋賀	38.32	滋賀	82.9
新潟(13)	10.1	宮城	0.546	三重	33.70	長野	38.42	群馬	82.5
福島(15)	10.2	広島	0.545	宮城	33.59	山口	38.45	宮城	79.9
和歌山(15)	10.2	三重	0.527	兵庫	32.99	北海道	38.73	兵庫	79.4
京都	10.3	滋賀	0.525	岐阜	32.92	岐阜	38.76	新潟	75.3
静岡(18)	10.5	岐阜	0.520	滋賀	31.28	愛媛	38.80	長野	74.4
沖縄(18)	10.5	長野	0.490	岡山	30.37	東京	38.83	福井	73.1
滋賀	10.6	岡山	0.476	石川	28.54	佐賀	38.97	広島	73.0
宮崎(21)	10.8	石川	0.472	長野	28.22	福島	39.32	石川	72.8
山口(21)	10.8	福島	0.466	福島	28.19	青森	39.67	福岡	72.6
兵庫	10.9	新潟	0.454	富山	27.33	石川	39.80	福島	72.5
石川	10.9	山口	0.435	新潟	26.31	茨城	41.10	愛媛	71.4
広島	11.0	香川	0.430	愛媛	25.77	鹿児島	41.24	香川	69.1
福井(26)	11.3	福井	0.428	福井	25.59	三重	41.54	富山	68.8
奈良(26)	11.3	富山	0.425	奈良	25.35	富山	41.79	山梨	66.3
栃木(28)	11.4	奈良	0.399	香川	24.81	和歌山	41.81	山口	65.1
群馬(28)	11.4	北海道	0.397	山口	24.76	大分	41.98	岡山	63.5
岩手(30)	11.5	愛媛	0.380	山梨	23.81	兵庫	42.01	北海道	57.9
大分(30)	11.5	山梨	0.377	北海道	22.33	群馬	42.36	佐賀	56.4
香川	11.6	熊本	0.361	佐賀	21.68	栃木	42.55	奈良	56.3
宮城	11.7	佐賀	0.332	大分	20.48	静岡	42.60	山形	55.1
島根	11.8	山形	0.326	山形	20.22	宮城	43.07	鳥取	51.3
山梨(35)	12.0	大分	0.319	和歌山	20.00	長崎	44.46	秋田	51.1
長崎(35)	12.0	鹿児島	0.312	長崎	19.64	熊本	44.49	岩手	51.0
鹿児島(35)	12.0	和歌山	0.311	熊本	19.07	埼玉	45.27	大分	50.8
徳島	12.4	岩手	0.306	秋田	18.38	沖縄	45.69	和歌山	49.1
北海道	12.5	秋田	0.299	青森	18.20	奈良	45.70	宮崎	48.8
高知	13.0	長崎	0.298	鹿児島	17.77	千葉	46.23	徳島	47.2
青森	13.2	青森	0.296	岩手(41)	17.73	京都	46.41	青森	46.4
山形	13.4	徳島	0.290	宮崎(41)	17.73	広島	46.54	長崎	45.4
熊本	13.8	宮崎	0.287	沖縄	17.37	愛知	46.91	島根	45.2
秋田	13.9	鳥取	0.259	鳥取	17.04	岡山	48.36	鹿児島	44.5
長野	14.2	沖縄	0.256	徳島	16.95	福岡	51.19	熊本	43.8
富山	15.2	島根	0.241	島根	15.61	大阪	53.09	高知	40.8
岡山	17.7	高知	0.225	高知	14.37	神奈川	58.66	沖縄	38.3
計	10.9 (27年平均)	計	0.482 (27年平均)	計	36.75 (9年度)	計	42.29 (9年度)	計	88.3 (9年度)

(20%以上は新たな起債が付加) (1以上は地方交付税が不交付)

第 2 表 都 道 府 県 財 務

順位	修正実質収支			基金対普通会計償倍率		普通会計順位合計		連結形式収支		連結実質債務対普通会計償	
第 1 位	栃 木	4,279	鳥 取	4.3	岐 阜	161	愛 媛	54,036	鳥 取	0.87	
2	奈 良	2,981	島 根	4.9	福 島	188	鹿 児 島	33,753	徳 島	0.92	
3	沖 縄	1,701	石 川	5.6	福 井	192	富 山	33,647	青 森	0.95	
4	石 川	270	宮 崎(4)	6.0	三 重	195	福 岡	29,238	長 崎(4)	1.00	
5	山 梨	2,458	青 森(4)	6.0	栃 木	196	熊 本	28,591	栃 木(4)	1.00	
6	長 崎	2,996	栃 木	6.1	新 潟	204	大 分	27,696	宮 崎	1.01	
7	福 井	3,128	長 崎	6.7	鳥 取	210	千 葉	24,992	福 島	1.02	
8	佐 賀	3,363	徳 島	6.8	佐 賀	216	三 重	24,747	福 井(8)	1.03	
9	富 山	3,391	三 重	7.9	静 岡	228	山 梨	21,403	鹿 児 島(8)	1.03	
10	鳥 取	3,925	大 分	8.4	山 梨	234	長 崎	20,993	山 梨	1.04	
11	大 分	4,022	福 島	8.5	茨 城	237	徳 島	19,169	高 知	1.06	
12	京 都	4,178	岩 手	8.6	埼 玉	237	静 岡	18,362	秋 田	1.07	
13	島 根	5,407	滋 賀	8.9	石 川	239	長 野	18,222	島 根(13)	1.08	
14	福 島	6,440	和歌山(14)	9.2	滋 賀	241	島 根	17,986	新 潟(13)	1.08	
15	広 島	6,793	福 井(14)	9.2	群 馬	263	高 知	17,774	岩 手(13)	1.08	
16	愛 媛	7,178	佐 賀	9.3	香 川	263	栃 木	17,135	熊 本	1.09	
17	山 口	7,240	高 知	9.5	愛 媛	265	岐 阜	16,689	佐 賀(17)	1.10	
18	高 知	8,834	岐 阜	9.8	島 根	271	岩 手	15,677	大 分(17)	1.10	
19	鹿 児 島	9,385	秋 田(19)	10.3	京 都	274	兵 庫	14,791	石 川	1.11	
20	熊 本	10,923	鹿 児 島(19)	10.3	千 葉	277	岡 山	14,529	愛 媛(20)	1.12	
21	福 岡	12,799	群 馬(21)	10.4	和 歌 山	281	香 川	14,053	岐 阜(20)	1.12	
22	岡 山	12,949	奈 良(21)	10.4	徳 島	282	神 奈 川	12,695	北 海 道(22)	1.13	
23	和 歌 山	13,587	香 川(23)	10.5	兵 庫	285	宮 城	12,669	和歌山(22)	1.13	
24	青 森	13,611	静 岡(23)	10.5	東 京	289	和 歌 山	12,084	滋 賀(24)	1.14	
25	滋 賀	13,800	沖 縄	10.6	山 口	294	滋 賀	11,780	富 山(24)	1.14	
26	福 島	15,941	新 潟	11.3	岩 手	297	福 井	11,292	三 重	1.15	
27	長 野	16,714	東 京	11.4	福 岡	302	秋 田	10,701	香 川	1.17	
28	宮 崎	18,638	山 梨	12.7	奈 良	310	京 都	10,293	岡 山(28)	1.18	
29	山 形	18,691	長 野	12.8	青 森	312	広 島	9,948	京 都(28)	1.18	
30	岩 手	18,962	埼 玉	13.3	長 野	316	北 海 道	9,644	山 形	1.20	
31	秋 田	19,082	山 形	13.6	秋 田	319	福 島	9,598	山 口(31)	1.23	
32	香 川	19,456	広 島	14.1	鹿 児 島	321	青 森	9,283	静 岡(31)	1.23	
33	宮 城	20,481	兵 庫	16.0	愛 知	323	新 潟	9,002	長 野	1.24	
34	愛 知	22,562	福 岡(34)	16.3	大 分	323	山 口	8,536	沖 縄	1.27	
35	群 馬	22,930	熊 本(34)	16.3	広 島	328	山 形	8,456	群 馬	1.29	
36	新 潟	23,228	茨 城	17.1	宮 崎	329	宮 崎	7,950	奈 良	1.30	
37	静 岡	24,211	京 都	17.3	富 山	334	鳥 取	6,951	埼 玉	1.32	
38	三 重	24,691	山 口	17.9	山 形	335	佐 賀	6,606	広 島	1.34	
39	岐 阜	24,761	富 山	19.4	神 奈 川	335	沖 縄	6,543	兵 庫	1.35	
40	兵 庫	27,965	大 阪(40)	20.8	宮 城	337	茨 城	6,093	福 岡	1.38	
41	千 葉	32,217	宮 城(40)	20.8	大 阪	339	奈 良	5,854	宮 城	1.39	
42	茨 城	38,031	愛 媛	27.2	沖 縄	345	愛 知	5,839	神 奈 川	1.44	
43	神 奈 川	41,405	北 海 道	27.9	長 野	346	石 川	5,648	愛 知	1.49	
44	埼 玉	62,556	岡 山	35.9	北 海 道	356	東 京	7,029	大 阪	1.62	
45	北 海 道	72,762	愛 知	67.9	熊 本	374	大 阪	9,825	千 葉	1.74	
46	大 阪	101,660	千 葉	71.8	高 知	380	埼 玉	14,028	茨 城	1.97	
47	東 京	206,409	神 奈 川	72.5	岡 山	435	群 馬	15,356	東 京	2.16	
	計	1,021,071 (27年平均)	計	12.7 (10年度末)			計	13,504 (9年度)	計	1.36	

(注) 都道府県のカッコ内の数字は同順位を示す。

ラ ン キ ン グ——その2

(単位 百万円, %)

連結実質債務対修正自主財源*		連結実質債務対修正連結形式収支*		連結順位合計		総合順位合計		総合順位	JGB対比 (bp)	op格付	財務 ランク
神奈川	2.34	愛媛	8.21	愛媛	34	栃木	134	1			
栃木	2.41	鳥取	12.30	栃木	36	岐阜	148	2			
福島	2.77	徳島	12.33	山梨	49	三重	149	3			
京都	2.79	山梨	13.95	徳島	49	福島	156	4			
三重	2.81	大分	14.04	三重	51	福井	159	5			
愛知	2.83	高知	14.06	鳥取	57	鳥取	162	6			
岐阜	2.90	富山	14.13	長崎	58	山梨	166	7			
東京	2.93	島根	14.13	鹿児島	58	愛媛	167	8			
群馬	3.02	鹿児島	14.40	福島	62	徳島	190	9			
静岡	3.08	和歌山	14.84	福井	63	佐賀	200	10			
埼玉	3.11	神奈川	15.30	大分	65	静岡	204	11	21	AA +	c
愛媛	3.13	三重	15.41	富山	66	新潟	207	12	21	AA +	c +
滋賀	3.42	長崎	15.66	岐阜	67	滋賀	209	13			
福井	3.53	栃木	15.96	神奈川	76	島根	213	14			
大阪	3.59	福井	16.08	島根	77	京都	217	15	23	AA +	b
福岡	3.64	佐賀	16.29	青森	79	鹿児島	219	16			
鳥取	3.69	青森	16.51	高知	79	香川	220	17			
千葉	3.71	香川	16.98	京都	80	和歌山	225	18			
広島	3.80	沖縄	17.42	和歌山	84	大分	227	19			
石川	3.80	京都	18.15	熊本	85	長崎	231	20			
佐賀	3.82	福島	18.28	滋賀	88	石川	232	21			
香川	3.88	宮崎	18.38	香川	88	富山	233	22			
新潟	3.90	岐阜	19.77	福岡	89	青森	235	23			
山口	4.04	熊本	19.82	静岡	90	福岡	240	24	21	AA	d +
岡山	4.10	岩手	21.22	佐賀	92	千葉	243	25	21	AA +	d +
山梨	4.12	滋賀	21.34	宮崎	93	神奈川	244	26	21	AA	d +
青森	4.17	秋田	22.05	岩手	101	岩手	250	27			
和歌山	4.25	山口	23.16	千葉	104	埼玉	257	28	21	AA +	c +
宮崎	4.41	福岡	23.80	新潟	105	宮崎	258	29			
宮城	4.42	石川	24.04	岡山	105	山口	264	30			
長崎	4.42	山形	24.22	秋田	109	秋田	269	31			
富山	4.48	岡山	24.56	石川	112	高知	269	32			
徳島	4.56	愛知	24.81	山口	117	群馬	270	33			
茨城	4.64	千葉	26.44	愛知	124	熊本	272	34			
北海道	4.78	大分	27.77	北海道	126	兵庫	277	35	19	AA -	d
沖縄	4.86	新潟	28.26	広島	126	茨城	285	36	24	AA	c
大分	4.87	静岡	28.97	沖縄	128	愛知	286	37	21	AA	d +
兵庫	4.91	兵庫	30.14	長野	129	長野	287	38	21	AA	d
鹿児島	4.97	北海道	30.66	兵庫	134	東京	289	39	16	AA +	b +
熊本	5.17	広島	30.71	宮城	137	広島	290	40	21	AA +	c
長野	5.31	奈良	32.90	群馬	138	沖縄	301	41			
島根	5.32	長野	33.36	埼玉	138	北海道	304	42	23	AA -	e -
秋田	5.43	宮城	33.66	大阪	139	宮城	306	43		AA	d +
山形	5.45	埼玉	34.85	山形	140	山形	308	44			
岩手	5.47	東京	39.97	東京	144	大阪	309	45	21	AA -	e
奈良	5.63	茨城	44.37	奈良	164	奈良	319	46			
高知	5.70	群馬	80.51	茨城	166	岡山	323	47			
計	3.57 (9年度)	計	24.35 (9年度)	(普通会計順位計÷2) 及び連結順位の合計					6月13日 日本証券業 協会 店頭気配	日本格付 投資情報 センター公表	

第 3 表 都 道 府 県 財 務

段階評価項目

- 実質収支

	実質収支		(参考)形式収支
8年度	102,140	A	888,515
9年度	145,049	B	836,802
10年度	87,150	C	876,235
3ケ年平均	53,346		

(注) 実質収支 = 形式収支 - 「翌年度へ繰越財源」

- 実質単年度(増分)収支

	単年度(増分)収支 (a)	財調基金積立+ 地方債繰上償還 (b)	財調基金取崩 (c)	実質単年度 (増分)収支 (a+b-c)
9年度	42,909	75,862	343,870	225,099
10年度	232,199	101,658	125,700	256,241
2ケ年平均				240,670

- 実質収支比率

9年度	0.4
10年度	0.2
2ケ年平均	0.3

(注) 1. 実質収支 / 標準財政規模
 2. 実質赤字収支比率の5%以上は再建団体へ転落、新たな起債は不可。

- 経常収支比率

9年度	88.3
10年度	90.5
2ケ年平均	89.4

(注) 80%以下が望ましい。

- 公債費負担比率

9年度	16.1
10年度	17.1
2ケ年平均	16.6

(注) 15%以上警戒ライン，20%以上危険ライン。

- 起債制限比率

9年度	10.7
10年度	11.1
2ケ年平均	10.9

(注) 20%以上は新たな起債が不可。

- 財政力指数

9年度	0.481
10年度	0.483
2ケ年平均	0.482

(注) 1以上は地方交付税が不交付。

段階評価項目

- 自主財源割合

歳入総額(A)	1,125,266
地方税	358,992
地方譲与税	8,394
分担金等	16,787
使用料・手数料	23,482
財産収入	5,846
自主財源(以上計)(B)	413,500
自主財源割合(B/A)	36.75

- 義務的経費割合

歳出総額(C)	1,107,462
人件費	338,741
扶助費	27,653
公債費	101,937
義務的経費(以上計)(D)	468,331
義務的経費割合(D/C)	42.29

- 自主財源対義務的経費割合

自主財源対義務的経費割合(B/D)	88.3
自主財源一人経費(B-)	74,759

- 修正実質収支

	9年度	10年度	2ケ年平均
実質収支(A)	145,049	87,150	
基金積立額(B)	388,258	289,614	
基金取崩額(C)	1,499,236	1,278,668	
修正実質収支(A+B-C)	965,932	1,076,210	1,021,071

- 基金対普通会計償倍率

	9年度(a)	10年度(b)	(a+b)
基金積立額(A)	388,258	289,614	677,872
基金取崩額(B)	1,499,236	1,278,668	2,777,904
(B-A)	1,110,978	989,054	2,100,032
基金残高(C)		4,989,603	
地方債残高(D)		63,451,734	
基金対普通会計償倍率(D/C)		12.7倍	
基金耐久年数(C/)		2.38倍	

ランキング基礎データ概括表

(単位 百万円, %)

段階評価項目

- 連結形式収支

	普通会計		公営企業(法適用)		公営企業(法非適用)
歳入計	1,125,266	償却前利益(A)	8,915	収益収支(A)	783
歳出計	1,107,462	資本収支(B)	14,014	資本収支(B)	77
形式収支(A)	17,804	繰入金(C)	17,862	繰入金(C)	3,611
他会計繰入(B)	4,851	繰出金(D)	4,087	繰出金(D)	782
他会計繰出(C)	21,487	ネット資金収支 (A+B-C+D)	18,875	ネット資金収支 (A+B-C+D)	2,123
ネット形式収支 (A-B+C)	34,441				

	連結形式収支
普通会計ネット形式収支	34,441
公営企業(法適用)ネット資金収支	18,875
公営企業(法非適用)ネット資金収支	2,123
外郭団体ネット資金収支	61
合 計	13,504

- 連結実質債務対普通会計債

	普通会計		公営企業会計		外郭団体
普通会計債(A)	57,600,283	企業債(A)	9,610,708	借入金(A)	7,297,395
債務負担行為(B)	6,943,360	繰越欠損金	1,297,597	繰越欠損金	45,413
交付税措置債(C)	1,543,791	資産含み損	1,025,083	資産含み損	479,755
基金(D)	5,673,423	積立金	590,907	積立金	208,612
実務の債務 (A+B-C-D)	57,326,430	+ - (B)	1,731,773	+ - (B)	316,556
		実務の債務 (A+B)	11,342,481	実務の債務 (A+B)	7,613,951

- 連結実質債務対修正自主財源

連結実務債務(A)	78,604,129
削減可能人件費(B)	2,593,137
普通自主財源(C)	19,434,488
(C+B)	22,027,626
連結実質債務対修正自主財源 (A)/(C+B)	3.57倍

- 連結実質債務対修正連結形式収支

連結形式収支(D)	634,710
削減可能人件費(E)	2,593,137
(D+E)	3,227,847
連結実質債務対修正連結形式収支 (A)/(D+E)	24.35倍

参考

債務負担行為	6,943,360
交付税措置債	1,543,791
公営企業会計繰越欠損金	1,297,597
外郭団体繰越欠損金	45,413

公営企業会計資産含み損(A)	1,025,083
外郭団体資産含み損(B)	479,755
資産含み損計(A+B)	1,504,838
連結実質債務対普通会計債 (連結実務債務 / (A 普通会計債))	1.36倍

統計資料

目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く)	(69)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く)	(69)
3. 農林中央金庫 団体別・科目別・貸出金残高 (海外勘定を除く)	(69)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く)	(70)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定	(70)
6. 農業協同組合 主要勘定	(70)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定	(72)
8. 漁業協同組合 主要勘定	(72)
9. 金融機関別預貯金残高	(73)
10. 金融機関別貸出金残高	(74)

特別掲載(2000年3月末数値)

11. 信用農業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高	(75)
12. 農業協同組合都道府県別主要勘定残高	(76)
13. 信用漁業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高	(77)
14. 漁業協同組合都道府県別主要勘定残高	(78)

統計資料照会先 農林中金総合研究所調査第一部

TEL 03(3243)7351

FAX 03(3246)1984

利用上の注意(本誌全般にわたる統計数値)

1. 数字は単位未満四捨五入しているので合計と内訳が不突合の場合がある。
2. 表中の記号の用法は次のとおりである。
「0」単位未満の数字 「-」皆無または該当数字なし
「…」数字未詳 「」負数または減少

1. 農林中央金庫資金概況

(単位 百万円)

年月日	預金	発行債券	その他	現預金	有価証券	貸出金	その他	貸借共通計
1995. 5	30,428,956	9,063,040	5,164,947	6,168,454	15,108,125	15,055,395	8,324,969	44,656,943
1996. 5	29,776,579	9,130,058	4,102,078	5,264,902	15,347,254	14,994,532	7,402,027	43,008,715
1997. 5	30,149,497	8,713,727	5,844,104	4,572,905	13,135,241	14,863,340	12,135,842	44,707,328
1998. 5	26,940,283	7,787,922	12,848,193	5,933,767	10,525,252	13,275,181	17,842,198	47,576,398
1999. 5	29,847,203	7,167,832	10,534,371	3,001,519	13,703,461	17,033,861	13,810,565	47,549,406
1999. 12	31,374,112	7,176,948	12,580,272	4,420,941	14,255,538	20,656,449	11,798,404	51,131,332
2000. 1	32,200,296	7,115,140	11,114,889	3,840,890	15,278,511	20,473,221	10,837,703	50,430,325
2	32,190,916	7,045,753	10,691,747	3,125,652	15,088,531	21,821,430	9,892,803	49,928,416
3	32,708,933	6,977,951	8,032,880	2,465,916	14,796,831	20,922,379	9,534,638	47,719,764
4	34,359,607	6,917,248	22,406,173	2,187,621	15,997,784	21,332,754	10,330,373	49,848,532
5	34,586,890	6,856,126	8,580,031	1,908,747	16,450,584	21,161,238	10,502,478	50,023,047

(注) 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。

2. 農林中央金庫・団体別・科目別・預金残高

2000年5月末現在

(単位 百万円)

団体別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農業団体	28,444,215	20,410	1,719,164	266	207,525	-	30,391,580
水産団体	1,175,396	12	40,041	42	15,241	-	1,230,733
森林団体	2,793	-	2,954	39	513	-	6,299
その他出資団体	6,343	-	1,792	-	891	-	9,026
出資団体計	29,628,747	20,422	1,763,951	348	224,169	-	31,637,637
非出資団体計	691,555	228,721	393,017	150,507	1,462,075	23,379	2,949,254
合計	30,320,301	249,143	2,156,968	150,855	1,686,245	23,379	34,586,891

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2000年5月末現在

(単位 百万円)

団体別	証書貸付	手形貸付	当座貸越	割引手形	計
系統団体等					
農業団体	87,227	268,401	16,300	4	371,931
開拓団体	2,535	940	-	-	3,476
水産団体	95,333	57,252	42,273	312	195,171
森林団体	21,049	18,087	382	244	39,762
その他出資団体	65	9,835	170	-	10,070
出資団体小計	206,209	354,515	59,125	560	620,410
その他系統団体等小計	339,475	50,838	184,423	1,317	576,053
計	545,684	405,353	243,548	1,877	1,196,463
関連産業	2,909,945	413,450	3,223,976	110,755	6,658,127
その他	2,786,663	10,440,557	79,431	-	13,306,648
合計	6,242,292	11,259,360	3,546,955	112,632	21,161,238

(貸 方)

4. 農 林 中 央 金

年 月 末	預 金			譲 渡 性 預 金	発 行 債 券
	当 座 性	定 期 性	計		
1999. 12	2,256,797	29,117,315	31,374,112	8,300	7,176,948
2000. 1	2,541,505	29,658,791	32,200,296	4,800	7,115,140
2	2,326,804	29,864,112	32,190,916	17,500	7,045,753
3	2,774,874	29,934,059	32,708,933	43,160	6,977,951
4	4,187,071	30,172,536	34,359,607	63,960	6,917,248
5	4,252,272	30,334,618	34,586,890	2,750	6,856,126
1999. 5	2,170,230	27,676,973	29,847,203	63,460	7,167,832

(借 方)

年 月 末	現 金	預 け 金	有 価 証 券		商品有価証券	買 入 手 形	手 形 貸 付
			計	う ち 国 債			
1999. 12	154,662	4,266,278	14,255,538	4,519,915	369,953	-	10,069,344
2000. 1	114,421	3,726,467	15,278,511	5,456,270	533,949	14,000	9,994,521
2	95,614	3,030,036	15,088,531	4,971,343	548,822	-	11,585,025
3	171,651	2,294,264	14,796,831	4,680,521	267,928	-	11,013,903
4	192,133	1,995,486	15,997,784	5,961,575	248,840	79,800	11,467,625
5	137,391	1,771,355	16,450,584	5,987,127	228,475	-	11,259,359
1999. 5	141,937	2,859,581	13,703,461	5,683,253	103,944	92,400	5,785,564

(注) 1. 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。 2. 預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。
 3. 預金のうち定期性は定期預金。 4. 62年11月以降は科目変更のため預金のうち公金の表示は廃止。
 5. 借入金金は借入金・再割引手形。 6. 1985年5月からコールマネーは借入金から、コールローンは貸出金から分離、商品有価証券を新設。

5. 信 用 農 業 協 同 組

年 月 末	貸 方				
	貯 金		譲 渡 性 貯 金	借 入 金	出 資 金
	計	う ち 定 期 性			
1999. 12	48,165,196	45,787,626	107,710	11,494	925,014
2000. 1	47,932,624	45,921,090	139,180	11,534	925,019
2	47,907,020	45,950,543	110,700	11,532	925,728
3	48,073,990	45,789,578	89,630	9,281	946,936
4	47,669,644	46,063,284	105,100	11,154	949,364
5	47,728,094	46,152,578	94,700	11,001	949,363
1999. 5	48,034,577	45,846,866	211,770	20,281	912,988

(注) 1. 貯金のうち「定期性」は定期貯金・定期積金の計。 2. 出資金には回転出資金を含む。
 3. 1994年4月以降、コールローンを金融機関貸付金から分離。

6. 農 業 協 同 組

年 月 末	貸 方			
	貯 金			借 入 金
	当 座 性	定 期 性	計	
1999. 11	15,252,667	54,583,329	69,835,996	974,900
12	15,865,076	55,149,944	71,015,020	925,271
2000. 1	15,089,384	55,062,733	70,152,117	926,864
2	15,489,833	54,850,094	70,339,927	934,157
3	15,672,148	54,583,450	70,255,598	948,611
4	15,946,898	54,696,636	70,643,534	964,797
1999. 4	15,104,003	54,031,218	69,135,221	993,631

(注) 1. 貯金のうち当座性は当座・普通・購買・貯蓄・通知・出資予約・別段。 2. 貯金のうち定期性は定期貯金・譲渡性貯金・定期積金。
 3. 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

庫 主 要 勘 定

(単位 百万円)

コ ー ル マ ネ ー	食糧代金受託金・ 受 託 金	資 本 金	そ の 他	貸 方 合 計
402,364	3,737,490	1,124,999	7,307,119	51,131,332
769,957	3,415,298	1,124,999	5,799,835	50,430,325
389,720	3,389,472	1,124,999	5,770,056	49,928,416
212,712	2,949,548	1,124,999	3,702,461	47,719,764
863,495	2,913,896	1,124,999	3,605,327	49,848,532
843,337	3,108,175	1,124,999	3,500,770	50,023,047
517,262	3,527,170	1,124,999	5,301,480	47,549,406

貸 出 金				コ ー ル ロ ー ン	食糧代金 概算払金	そ の 他	借 方 合 計
証 書 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計				
6,533,022	3,915,294	138,787	20,656,449	3,476,435	80	7,951,937	51,131,332
6,511,978	3,845,951	120,769	20,473,221	3,120,108	40	7,169,608	50,430,325
6,425,524	3,696,997	113,883	21,821,430	3,004,786	90	6,339,107	49,928,416
6,330,427	3,459,621	118,426	20,922,379	2,719,715	-	6,546,996	47,719,764
6,262,600	3,477,751	124,777	21,332,754	3,179,738	-	6,821,997	49,848,532
6,242,291	3,546,954	112,632	21,161,238	3,358,322	-	6,915,682	50,023,047
6,931,569	4,182,539	134,188	17,033,861	3,677,671	-	9,936,551	47,549,406

合 連 合 会 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借		方				
	預 け 金		コールローン	金銭の信託	有 価 証 券	貸 出 金	
	計	うち系統				計	うち金融機 関貸付金
193,467	31,244,426	30,518,396	26,000	516,190	11,178,307	6,205,542	603,791
56,840	31,270,117	30,762,189	5,000	512,316	11,190,293	6,163,204	603,790
63,511	31,038,901	30,595,942	33,000	506,717	11,333,878	6,169,133	593,070
53,654	30,967,189	30,556,834	52,000	436,215	11,741,871	5,962,548	593,068
49,342	31,214,266	30,850,673	0	473,530	11,243,345	5,839,317	579,258
53,425	31,375,775	31,016,919	12,000	474,977	11,207,502	5,856,946	578,258
50,803	30,728,397	29,830,548	105,000	525,314	11,244,641	6,386,235	643,071

合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

借 方							報 告 組 合 数
現 金	預 け 金		有価証券・金銭の信託		貸 出 金		
	計	う ち 系 統	計	う ち 国 債	計	う ち 農 林 公 庫 貸 付 金	
334,324	45,231,960	44,677,798	4,421,861	1,410,971	22,024,405	501,855	1,557
494,542	46,213,251	45,569,375	4,303,278	1,334,775	22,006,200	496,609	1,558
331,308	45,651,836	45,129,959	4,240,367	1,293,225	21,875,191	490,688	1,558
324,675	45,649,798	45,149,708	4,320,502	1,411,529	21,936,429	480,742	1,548
312,755	45,607,105	45,074,389	4,250,307	1,377,641	22,086,399	480,269	1,537
339,393	45,882,235	45,400,744	4,112,297	1,259,083	22,055,237	484,924	1,421
321,706	44,520,256	43,803,067	4,339,586	1,211,919	21,961,956	522,240	1,601

7. 信用漁業協同組合連合会主要勘定

(単位 百万円)

年 月 末	貸 方				借 方				
	貯 金		借 用 金	出 資 金	現 金	預 け 金		有 証 価 券	貸 出 金
	計	うち定期性				計	うち系統		
2000. 2	2,312,858	1,900,865	53,782	49,558	6,733	1,352,846	1,297,505	218,833	854,928
3	2,390,924	1,891,914	37,032	49,932	10,879	1,417,670	1,328,252	213,734	866,296
4	2,327,358	1,905,265	58,433	50,183	7,141	1,401,102	1,344,405	207,957	846,898
5	2,339,317	1,930,797	56,028	50,186	7,936	1,400,634	1,340,872	213,283	846,677
1999. 5	2,280,096	1,881,703	51,960	49,013	6,741	1,298,236	1,264,244	214,579	854,294

(注) 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

8. 漁業協同組合主要勘定

(単位 百万円)

年 月 末	貸 方					借 方							報 告 組合数
	貯 金		借 入 金		払込済 出資金	現 金	預 け 金		有 価 証 券	貸 出 金			
	計	うち定期性	計	うち信用 借 入 金			計	うち系統		計	うち農林 公庫資金		
1999. 12	1,465,071	964,501	482,394	361,262	162,449	8,604	1,295,808	1,214,026	21,919	586,552	27,448	882	
2000. 1	1,410,405	958,185	468,808	354,318	162,185	7,963	1,252,977	1,183,961	22,191	574,455	26,893	874	
2	1,411,770	952,397	461,212	350,381	161,217	7,166	1,251,320	1,182,820	22,642	567,288	26,334	864	
3	1,479,140	953,605	461,596	349,942	162,594	8,316	1,338,989	1,253,238	22,733	562,842	22,587	858	
1999. 3	1,574,333	1,084,487	521,245	402,411	167,598	9,715	1,389,950	1,293,142	25,180	618,802	29,758	972	

(注) 1. 水加工協を含む。 2. 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。
3. 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

9. 金融機関別預貯金残高

(単位 億円, %)

		農 協	信 農 連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	郵 便 局
残高	1997. 3	676,963	472,553	2,144,063	1,687,316	612,651	977,319	221,668	2,248,872
	1998. 3	684,388	468,215	2,140,824	1,690,728	606,607	984,364	213,530	2,405,460
	1999. 3	689,963	469,363	2,082,600	1,715,548	631,398	1,005,730	202,043	2,525,867
	1999. 5	691,150	480,346	2,194,880	1,737,395	628,105	1,016,291	200,539	P 2,540,023
	6	701,251	489,979	2,191,561	1,759,431	623,790	1,025,625	200,432	P 2,559,879
	7	698,648	487,755	2,188,988	1,740,067	618,402	1,026,731	199,518	P 2,563,308
	8	698,867	488,716	2,183,490	1,728,219	609,758	1,023,864	198,048	P 2,568,745
	9	695,770	486,538	2,176,469	1,723,359	608,850	1,021,550	197,487	P 2,566,426
	10	700,078	478,683	2,205,048	1,715,364	602,483	1,023,605	196,699	P 2,576,609
	11	698,360	475,084	2,211,891	1,732,228	600,530	1,019,475	194,974	P 2,571,083
	12	710,152	481,652	2,197,206	1,740,547	608,845	1,035,177	196,976	P 2,595,479
	2000. 1	701,521	479,326	2,221,008	1,706,580	597,467	1,020,159	194,400	P 2,599,979
	2	703,399	479,070	2,158,113	1,717,166	597,252	1,022,594	193,923	P 2,605,882
	3	702,556	480,740	2,090,975	1,742,961	P 598,429	1,020,359	P 191,967	P 2,602,932
	4	706,435	476,696	(P 2,163,926)	(P 1,782,585)	P 581,424	1,032,929	P 193,431	P 2,596,543
	5	P 705,481	477,281	(P 2,210,547)	(P 1,775,342)	P 575,943	P 1,027,073	P 191,720	P 2,586,979
前年同月比増減率	1997. 3	0.2	2.4	2.5	0.6	0.2	1.6	2.5	5.4
	1998. 3	1.1	0.9	0.2	0.2	1.0	0.7	3.7	7.0
	1999. 3	0.8	0.2	2.7	1.5	4.1	2.2	5.4	5.0
	1999. 5	1.1	2.9	3.8	2.2	4.4	2.5	5.5	P 4.5
	6	1.5	3.6	2.1	2.2	3.3	2.9	5.2	P 4.3
	7	1.6	3.9	2.9	2.8	3.1	3.5	4.7	P 4.0
	8	1.7	3.7	1.8	2.2	2.1	3.1	5.1	P 3.7
	9	1.8	3.8	1.9	1.8	0.9	2.9	4.9	P 3.6
	10	1.9	2.0	2.8	2.2	1.1	2.6	4.7	P 3.6
	11	1.8	1.6	4.4	2.1	4.0	1.9	5.0	P 3.4
	12	1.5	1.5	3.5	1.2	4.8	1.1	5.0	P 3.0
	2000. 1	1.8	2.7	6.1	1.1	4.8	1.1	5.1	P 3.1
	2	1.7	2.2	2.4	1.0	5.7	1.1	5.1	P 3.0
	3	1.8	2.4	0.4	1.6	P 5.2	1.5	P 5.0	P 3.1
	4	2.2	0.4	(P 0.8)	(P 3.2)	P 8.0	1.8	P 4.4	P 2.3
	5	P 2.1	0.6	(P 0.7)	(P 2.2)	P 8.3	P 1.1	P 4.4	P 1.8
発表機関		農 林 中 金 推 進 部	全 調 査 部	地 銀 協 企 画 調 査 部	第 二 地 銀 協 統 計 課	全 信 連 総 合 研 究 所	全 信 組 中 央 協 会	郵 貯 金 省 局	

(注) 1. 農協, 信農連以外は日銀「経済統計月報」による。

2. 全銀および信金には, オフショア勘定を含む。

3. 都銀及び地銀残高の速報値(P)は, オフショア勘定を含まない。そのため、前年比増減率(P)は、オフショア勘定を含むもの(前年)と含まないもの(速報値)の比較となっている。

10. 金融機関別貸出金残高

(単位 億円, %)

		農 協	信 農 連	都 市 銀 行	地 方 銀 行	第二地方銀行	信 用 金 庫	信 用 組 合	郵 便 局
残 高	1997. 3	199,493	59,545	2,140,890	1,359,955	532,803	702,014	172,721	10,756
	1998. 3	208,280	61,897	2,123,038	1,380,268	525,217	704,080	168,221	10,010
	1999. 3	214,613	60,420	2,093,507	1,382,200	527,146	712,060	154,204	9,775
	1999. 5	212,687	58,908	2,103,890	1,338,351	514,968	701,470	149,630	P 10,050
	6	212,491	58,164	2,108,829	1,334,175	513,790	700,718	148,239	P 9,606
	7	213,340	58,653	2,120,300	1,342,878	516,499	705,852	148,419	P 9,383
	8	214,068	59,039	2,111,479	1,334,840	512,663	700,764	145,826	P 9,497
	9	214,447	59,179	2,101,110	1,337,805	513,016	703,391	146,108	P 9,901
	10	214,277	57,666	2,097,069	1,339,734	511,163	703,805	145,679	P 9,921
	11	214,782	57,133	2,101,473	1,333,982	508,021	700,389	145,076	P 9,921
	12	214,618	57,230	2,136,238	1,365,497	515,614	710,716	145,733	P 9,283
	2000. 1	213,369	56,807	2,113,001	1,343,977	507,625	699,471	144,119	P 9,332
	2	214,082	56,918	2,117,158	1,346,816	505,998	696,977	143,549	P 9,433
	3	215,586	54,850	2,128,088	1,340,546	P 506,053	687,292	P 143,049	P 9,793
	4	215,230	53,618	P 2,112,075	P 1,349,473	P 483,447	684,532	P 141,758	P 9,571
	5	P 214,719	53,804	P 2,096,487	P 1,324,947	P 477,043	P 676,280	P 140,452	P 9,832
前 年 同 月 比 増 減 率	1997. 3	5.1	35.4	1.2	0.5	0.3	0.4	7.5	4.1
	1998. 3	4.4	3.9	0.8	1.5	1.4	0.3	2.6	6.9
	1999. 3	3.0	2.4	1.4	0.1	0.4	1.1	8.3	2.3
	1999. 5	2.2	3.5	3.1	0.9	0.3	0.5	7.3	P 1.9
	6	2.0	4.0	3.6	0.8	0.0	0.9	7.7	P 3.2
	7	1.8	3.7	3.6	0.5	0.3	1.3	7.5	P 1.8
	8	1.7	4.1	4.4	1.1	0.3	0.7	8.9	P 1.7
	9	1.5	6.8	2.6	1.9	1.0	0.5	8.9	P 1.3
	10	1.6	6.1	4.8	2.1	0.6	0.3	9.1	P 1.8
	11	1.6	6.2	2.9	2.3	4.2	1.4	9.6	P 4.8
	12	1.4	6.0	3.0	2.6	5.0	2.4	9.7	P 0.5
	2000. 1	1.3	6.1	4.1	3.4	5.6	3.1	9.5	P 1.1
	2	1.0	5.9	3.7	3.1	5.7	3.3	9.1	P 1.6
	3	0.5	9.2	1.7	3.0	P 4.0	3.5	P 7.2	P 0.2
	4	0.6	9.1	P 0.2	P 1.1	P 7.1	3.1	P 7.3	P 2.0
	5	P 1.0	8.7	P 0.4	P 1.0	P 7.4	P 3.6	P 6.1	P 2.2
発 表 機 関		農 林 中 金 推 進 部	全 銀 協 調 査 部	地 銀 協 企 画 調 査 部	第 二 地 銀 協 統 計 課	全 信 連 総 合 研 究 所	全 信 組 中 央 協 会	郵 貯 政 金 省 局	

(注) 1. 表9(注)1, 2, 3に同じ。郵便局は、「郵政行政統計年報」による。

2. 貸出金には金融機関貸付金, コールローンを含まない。ただし, 信農連の貸出は住専会社貸付金を含む。また, 都市銀行の速報値は金融機関貸付金を含む。

11 . 信用農業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高

2000年3月末現在

(単位 百万円)

都府県別	貯金	出資金	預け金	うち 系統預け金	有価証券	貸出金
北海道	1,689,917	34,836	930,023	909,611	271,351	544,812
青森	276,748	4,701	132,329	132,010	83,444	56,834
岩手	507,819	14,922	249,363	249,072	147,388	124,334
宮城	498,934	14,012	415,850	414,792	5,889	88,125
秋田	305,931	12,899	215,913	213,524	51,304	45,222
山形	455,480	10,558	301,241	300,101	104,315	51,430
福島	705,157	16,893	445,726	445,464	156,380	109,906
茨城	830,045	13,846	523,457	505,535	135,956	135,561
栃木	867,950	13,549	769,950	765,482	35,392	59,262
群馬	911,787	15,568	661,167	660,864	143,422	91,239
埼玉県	2,101,032	56,614	1,550,561	1,548,939	450,633	136,077
千葉県	1,301,894	16,608	808,367	807,407	180,596	330,151
東京都	1,342,225	19,745	907,480	907,375	446,035	45,202
神奈川県	2,324,529	26,666	1,782,475	1,780,814	399,974	242,040
山梨県	366,902	5,211	246,921	246,684	69,186	52,615
長野県	1,922,620	12,342	922,953	922,586	688,242	346,223
新潟県	1,229,551	30,656	782,765	782,549	297,618	172,205
富山県	934,714	9,340	670,461	637,318	182,129	88,555
石川県	677,165	17,479	410,859	410,835	205,106	69,996
福井県	517,479	14,538	295,827	290,863	206,281	30,640
岐阜県	1,662,857	35,577	1,192,549	1,181,864	340,801	157,040
静岡県	2,521,161	61,303	1,565,075	1,557,400	692,935	325,399
愛知県	3,195,847	19,245	2,072,346	1,977,519	849,554	178,571
三重県	1,266,410	33,287	825,577	823,796	274,793	198,958
滋賀県	795,800	13,759	570,826	520,421	148,886	66,987
京都府	663,277	9,645	474,503	450,990	128,105	58,446
大阪府	2,026,498	25,593	1,391,910	1,345,117	465,868	255,701
兵庫県	2,900,370	44,006	1,495,373	1,490,797	990,604	453,738
奈良県	-	-	-	-	-	-
和歌山県	1,004,914	18,905	666,403	666,363	281,067	75,754
鳥取県	268,825	6,438	155,642	153,094	75,881	38,132
島根県	559,301	11,686	375,224	370,850	150,123	48,262
岡山県	1,308,099	9,206	776,063	767,600	391,891	137,844
広島県	1,478,545	6,100	1,149,452	1,144,966	263,243	65,423
山口県	749,224	15,542	448,689	443,221	214,691	106,920
徳島県	628,005	10,981	467,354	465,134	136,038	28,664
香川県	1,260,441	9,611	536,310	536,033	747,732	38,478
愛媛県	1,220,001	20,184	890,462	885,776	270,062	85,319
高知県	613,403	7,019	394,550	394,522	143,624	62,346
福岡県	1,151,422	15,003	672,786	666,045	298,451	175,079
佐賀県	531,891	10,315	326,618	299,125	122,080	88,202
長崎県	283,623	5,597	191,743	188,752	50,941	42,858
熊本県	452,687	3,974	287,687	287,494	92,857	68,692
大分県	355,383	6,700	228,885	227,775	83,760	47,380
宮崎県	449,685	6,897	249,426	247,364	97,419	110,419
鹿児島県	582,453	9,752	353,571	349,340	107,762	123,405
沖縄県	375,989	4,796	184,477	183,651	62,062	104,102
合 計	48,073,990	782,104	30,967,189	30,556,834	11,741,871	5,962,548
一連合会当たり平均	1,045,087	17,002	673,200	664,279	255,258	129,621

(注) 奈良は1999年10月、奈良県農協に統合。

12. 農業協同組合都道府県別主要勘定残高

2000年3月末現在

(単位 百万円)

都 道 府 県 別	貯 金	借 入 金	預 け 金	うち 系統預け金	有 価 証 券 金銭の信託	貸 出 金	報 告 組 合 数
(北 海 道)	(2,391,895)	(181,135)	(1,518,964)	(1,498,134)	(37,877)	(948,921)	(196)
青 森	449,484	13,819	251,762	242,037	9,220	146,099	61
岩 手	842,296	25,260	432,368	419,883	38,574	324,808	29
宮 城	872,624	28,168	482,458	464,552	34,806	368,016	31
秋 田	647,960	18,008	250,182	241,724	10,661	287,717	18
山 形	812,241	14,967	420,375	416,549	23,699	339,249	26
福 島	1,074,463	19,675	652,220	647,995	39,618	409,023	32
(東 北 計)	(4,699,068)	(119,897)	(2,489,365)	(2,432,740)	(156,578)	(1,874,912)	(197)
茨 城	1,128,312	15,525	764,642	748,033	73,304	298,684	42
栃 木	1,310,622	5,386	826,860	799,802	176,174	334,625	15
群 馬	1,202,725	11,985	852,281	848,665	72,990	300,264	34
(北関東計)	(3,641,659)	(32,896)	(2,443,783)	(2,396,500)	(322,468)	(933,573)	(91)
埼 玉	2,942,154	14,114	1,980,716	1,965,919	220,755	855,450	45
千 葉	2,104,279	18,782	1,233,580	1,223,189	187,087	754,448	51
東 京	2,603,052	1,855	1,283,029	1,281,345	80,286	1,397,852	18
神 奈 川	3,960,165	1,970	2,192,732	2,191,736	172,060	1,841,738	27
(南関東計)	(11,609,650)	(36,721)	(6,690,057)	(6,662,189)	(660,188)	(4,849,488)	(141)
山 梨	550,930	12,534	343,525	338,014	50,638	183,909	30
長 野	2,541,568	49,206	1,627,035	1,624,640	49,728	932,442	30
(東 山 計)	(3,092,498)	(61,740)	(1,970,560)	(1,962,654)	(100,366)	(1,116,351)	(60)
新 潟	1,860,525	22,021	1,200,953	1,195,615	123,562	579,115	68
富 山	1,157,626	9,133	883,986	880,297	76,960	216,278	35
石 川	925,166	8,986	651,021	645,001	45,766	258,860	24
福 井	719,715	7,870	473,193	469,907	22,289	238,644	21
(北 陸 計)	(4,663,032)	(48,010)	(3,209,153)	(3,190,820)	(268,577)	(1,292,897)	(148)
岐 阜	2,395,829	16,230	1,602,849	1,599,877	181,059	686,158	21
静 岡	3,641,072	23,964	2,280,786	2,273,977	207,714	1,315,963	23
愛 知	4,618,720	16,396	3,185,383	3,079,052	482,454	1,226,250	43
三 重	1,732,811	10,042	1,208,535	1,202,424	192,420	344,257	19
(東 海 計)	(12,388,432)	(66,632)	(8,277,553)	(8,155,330)	(1,063,647)	(3,572,628)	(106)
滋 賀	1,153,525	7,686	774,151	752,171	122,940	288,175	19
京 都	1,010,347	5,852	645,501	617,909	108,605	279,391	18
大 阪	2,893,880	5,052	1,939,027	1,915,358	222,911	813,921	37
兵 庫	3,589,019	23,830	2,756,583	2,751,536	203,190	717,008	41
奈 良	1,043,205	5,358	779,788	779,336	88,257	165,199	1
和 歌 山	1,208,539	6,429	921,501	921,150	15,575	261,575	24
(近 畿 計)	(10,898,515)	(54,207)	(7,816,551)	(7,737,460)	(761,478)	(2,525,269)	(140)
鳥 取	481,892	20,016	276,948	275,307	58,947	115,358	5
島 根	746,638	31,633	421,856	415,293	37,440	298,262	13
(山 陰 計)	(1,228,530)	(51,649)	(698,804)	(690,600)	(96,387)	(413,620)	(18)
岡 山	1,579,036	78,300	1,242,738	1,237,199	125,848	337,213	55
広 島	2,040,821	23,758	1,373,323	1,369,287	85,262	634,534	38
山 口	1,069,749	9,607	709,821	701,420	150,279	241,517	18
(山 陽 計)	(4,689,606)	(111,665)	(3,325,882)	(3,307,906)	(361,389)	(1,213,264)	(111)
徳 島	703,279	2,769	578,427	577,336	20,458	109,474	29
香 川	1,329,283	11,367	1,197,125	1,194,407	6,172	176,824	45
愛 媛	1,452,429	10,020	1,044,158	1,035,862	79,159	325,712	15
高 知	733,392	3,186	537,853	536,165	54,055	159,057	23
(四 国 計)	(4,218,383)	(27,342)	(3,357,563)	(3,343,770)	(159,844)	(771,067)	(112)
福 岡	1,871,243	12,774	1,100,596	1,086,355	79,818	710,460	31
佐 賀	697,811	15,278	490,676	483,308	26,045	170,547	32
長 崎	585,070	11,990	274,008	261,252	42,460	239,295	31
熊 本	781,546	23,300	413,588	397,991	41,038	319,233	27
大 分	559,238	14,254	320,036	305,199	16,256	208,625	25
(北九州計)	(4,494,908)	(77,596)	(2,598,904)	(2,534,105)	(205,617)	(1,648,160)	(146)
宮 崎	614,286	30,072	362,388	354,179	28,357	233,437	13
鹿 児 島	947,698	25,625	528,867	496,285	25,247	346,509	30
(南九州計)	(1,561,984)	(55,697)	(891,255)	(850,464)	(53,604)	(579,946)	(43)
(沖 縄)	(677,438)	(23,424)	(318,711)	(311,717)	(2,287)	(346,303)	(28)
合 計	70,255,598	948,611	45,607,105	45,074,389	4,250,307	22,086,399	1,537
一組合当たり平均 (単位 千円)	45,709,563	617,183	29,672,807	29,326,213	2,765,327	14,369,811	-

13 . 信用漁業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高

2000年 3 月末現在

(単位 百万円)

都府	県	道別	貯金	出資金	預け金	うち 系統預け金	貸出金
北	海	道	519,861	7,476	286,445	279,666	166,841
青		森	65,493	783	23,358	20,540	33,325
岩		手	81,301	1,241	52,541	49,258	25,384
宮		城	66,535	1,163	30,880	32,564	26,127
福		島	23,373	344	16,990	16,417	7,872
茨		城	19,566	357	12,132	11,908	7,881
千		葉	91,696	1,865	45,878	39,470	38,662
東		京	6,498	143	4,572	4,554	1,489
神	奈	川	35,944	3,448	22,432	22,354	16,029
長		野	1,076	12	767	765	310
新		潟	31,311	643	24,331	23,996	5,936
富		山	37,588	610	26,622	25,138	9,143
石		川	46,805	963	31,804	31,376	13,484
福		井	43,839	677	29,185	27,698	13,775
静		岡	128,146	3,851	46,312	43,485	73,343
愛		知	51,293	1,505	60,739	38,813	20,733
三		重	117,415	1,175	64,410	63,671	41,762
京		都	39,138	578	13,384	13,303	24,570
兵		庫	70,486	1,094	38,172	34,176	26,413
和	歌	山	45,707	635	34,555	33,922	11,867
鳥		取	26,048	675	17,752	17,193	8,412
島		根	50,363	842	27,165	25,529	17,846
広		島	42,305	473	23,066	21,411	12,474
山		口	71,778	9,405	40,920	40,235	30,378
徳		島	32,803	399	25,883	25,664	4,313
香		川	58,302	742	40,375	40,217	12,550
愛		媛	117,518	1,328	67,237	60,461	53,982
高		知	44,341	1,331	25,137	22,412	18,276
福		岡	49,333	441	33,012	32,138	10,095
佐		賀	51,708	968	36,349	34,127	13,068
長		崎	155,422	1,207	107,036	97,528	48,218
大		分	30,917	1,123	22,246	22,219	9,721
宮		崎	40,665	801	28,607	27,160	14,472
鹿	児	島	72,624	1,203	33,558	29,632	40,971
冲		縄	23,726	431	19,818	19,252	6,574
合	計		2,390,924	49,932	1,417,670	1,328,252	866,296

14 . 漁業協同組合都道府県別主要勘定残高

2000年 3 月末現在

(単位 百万円)

都 道 府 県 別	貯 金	借 入 金	払 出 込 資 金	預 け 金	うち 系統預け金	貸 出 金	報 告 組 合 数
北 海 道	426,390	166,629	73,822	444,679	441,212	168,910	114
青 森 県	31,181	23,510	3,377	35,459	34,761	10,128	20
岩 手 県	37,261	1,217	3,321	27,400	24,814	10,365	9
宮 城 県	64,049	31,646	6,640	55,649	54,812	38,647	51
秋 田 県	3,990	815	787	2,163	1,671	1,713	4
山 形 県	5,768	64	897	3,232	2,460	1,308	1
福 島 県	13,133	16,114	2,981	16,489	14,290	17,225	16
茨 城 県	2,488	1,140	361	2,577	1,903	974	3
千 葉 県	29,076	11,882	3,796	25,728	24,685	6,890	14
東 京 都	5,574	1,115	1,379	4,130	4,000	1,936	17
神 奈 川 県	29,536	2,652	2,232	23,577	17,812	6,744	13
富 山 県	2,450	143	55	1,942	1,910	885	1
石 川 県	15,803	3,479	1,548	14,213	12,517	5,413	8
福 井 県	7,671	44	372	5,176	5,009	964	2
静 岡 県	31,462	2,765	1,046	15,374	11,828	12,866	3
愛 知 県	51,191	84	1,036	31,263	17,615	12,531	16
三 重 県	19,796	12,313	1,632	11,569	10,470	14,951	15
兵 庫 県	19,828	3,446	2,581	25,094	11,565	7,921	7
和 歌 山 県	18,083	4,165	975	15,531	12,675	5,782	15
島 根 県	6,771	1,681	530	3,860	3,321	3,237	2
岡 山 県	5,908	396	659	5,384	3,950	917	13
広 島 県	896	28	112	643	620	308	2
山 口 県	83,953	10,275	4,476	65,957	64,191	16,217	68
徳 島 県	31,520	1,064	1,570	25,696	24,495	5,525	29
香 川 県	24,217	3,174	1,719	20,168	19,923	6,620	16
愛 媛 県	97,038	42,400	9,355	98,178	95,049	37,322	65
高 知 県	43,498	24,326	2,556	28,325	25,262	39,628	48
福 岡 県	42,629	5,512	4,412	40,116	38,381	9,844	42
佐 賀 県	44,577	5,646	3,696	40,255	39,940	10,441	31
長 崎 県	142,056	36,504	9,675	132,836	131,066	39,884	88
熊 本 県	22,034	9,948	2,756	20,139	10,699	10,559	40
大 分 県	36,597	8,605	3,160	29,347	27,357	12,931	28
宮 崎 県	40,670	13,434	4,788	36,088	34,957	20,386	19
鹿 児 島 県	26,919	12,713	1,956	18,015	16,509	19,858	22
沖 縄 県	15,127	2,667	2,336	12,737	11,509	3,012	16
合 計	1,479,140	461,596	162,594	1,338,989	1,253,238	562,842	858

(注) 表示および記載されていない県は信用事業譲渡等により、報告から除外。